



**Universidade Federal de Santa Catarina**  
**Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

**Nancy Malschitzky**

**EMPREGABILIDADE: UM MODELO PARA A INSTITUIÇÃO DE  
ENSINO SUPERIOR ORIENTAR E ENCAMINHAR A CARREIRA  
PROFISSIONAL DOS ACADÊMICOS**

**Tese de Doutorado**

**FLORIANÓPOLIS**  
**2004**

**Nancy Malschitzky**

**EMPREGABILIDADE: UM MODELO PARA A INSTITUIÇÃO DE  
ENSINO SUPERIOR ORIENTAR E ENCAMINHAR A CARREIRA  
PROFISSIONAL DOS ACADÊMICOS**

**Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, com ênfase em Gestão de Negócios, da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.**

**Orientador:** Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr.

**Florianópolis, Abril de 2004**

**Nancy Malschitzky**

**EMPREGABILIDADE: UM MODELO PARA A INSTITUIÇÃO DE  
ENSINO SUPERIOR ORIENTAR E ENCAMINHAR A CARREIRA  
PROFISSIONAL DOS ACADÊMICOS**

Esta Tese foi julgada adequada para a obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, abril de 2004.

---

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.

Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

---

Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr.

Orientador

---

Prof.<sup>a</sup> Chistianne Coelho de Souza Reinisch Coelho, Dr.<sup>a</sup>

---

Prof.<sup>a</sup> Elaine Ferreira, Dr.<sup>a</sup>

---

Prof.<sup>a</sup> Viviane Garbelini, Dr.<sup>a</sup>

---

Prof.<sup>a</sup> Eliete Auxiliadora A. Ourives, Dr.<sup>a</sup>

*“Um guerreiro da luz muitas vezes desanima.*

*Acha que nada consegue despertar a emoção que desejava.*

*Muitas tardes e noites é obrigado a ficar sustentando uma  
posição conquistada, sem que nenhum acontecimento novo  
lhe devolva o entusiasmo.*

*Seus amigos comentam: “talvez sua luta tenha terminado”.*

*O guerreiro sente dor e confusão ao escutar estes  
comentários porque sabe que não chegou aonde queria. Mas  
é teimoso, e não abandona o que decidiu fazer. Então,  
quando menos espera, uma nova porta se abre.”*

*(Paulo Coelho)*

*Dedico esta minha conquista*

*Ao meu querido filho Augusto (in memoriam), que mesmo na espiritualidade, está cada vez mais presente, transmitindo seu amor e sua força para que eu possa dar continuidade à vida.*

*À minha querida mãe e meu querido pai (in memoriam), por terem emanado a energia e a força que sempre me proporcionaram quando aqui conviviam, principalmente em situações difíceis.*

*Ao meu querido esposo e companheiro Valmor, que com paciência e compreensão, soube demonstrar seu amor e transmitir sua energia para que esta etapa fosse realizada.*

*Mais uma vez você demonstrou que com muita determinação e coragem é possível superar toda as barreiras.*

*Obrigada por me ensinar a acreditar que podemos conseguir!*

## Agradecimentos

À Deus por ter proporcionado a oportunidade de abrir caminhos para poder agregar conhecimentos e conviver com pessoas maravilhosas que me fizeram sentir que poderia chegar até o fim desta etapa.

**Ao professor Francisco Antonio Pereira Fialho, Dr., que durante toda a orientação** deste trabalho me fez sentir que estava no caminho certo, oferecendo seus conhecimentos, suas experiências e principalmente seu estado de espírito sempre positivo, inspirando segurança e confiança para seguir em frente, mesmo nos momentos mais difíceis.

Obrigada mestre **Fialho**, pela sua dedicação e principalmente por compartilhar sua sabedoria e sua amizade, que para mim são de extrema importância .

Você continua fazendo a diferença!

À FAE Business School, por acreditar na implementação do modelo do Núcleo de Empregabilidade e permitir o desenvolvimento das atividades com os acadêmicos. Os bons frutos estão sendo colhidos através dos resultados apresentados com êxito.

À equipe do Núcleo de Empregabilidade, que sempre atuou com criatividade, e acreditou que a determinação e a prospecção levam ao crescimento profissional.

À todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>Introdução .....</b>	<b>15</b>
1.1	Justificativa .....	18
1.2	Problema de Pesquisa .....	22
1.3	Hipótese .....	23
1.4	Objetivo Geral e Específico .....	24
1.5	Ineditismo do Trabalho .....	25
1.6	Estrutura do Trabalho.....	26
1.7	Procedimentos Metodológicos .....	28
1.8	Delimitações do Estudo.....	32
<b>2</b>	<b>Fundamentação Teórica .....</b>	<b>33</b>
2.1	Evolução do trabalho .....	33
2.2	Empregabilidade .....	40
2.3	Planejamento de Carreira.....	48
2.4	Retenção de Talentos .....	53
2.5	Treinamento e Desenvolvimento .....	60
<b>3</b>	<b>Modelo do Núcleo de Empregabilidade .....</b>	<b>71</b>
3.1	Propósito, Objetivos e Atividades do Núcleo de Empregabilidade.....	71
3.2	Diagnóstico Pessoal/Profissional .....	79
3.3	Contingente Humano .....	84
<b>4</b>	<b>Estudo de Caso.....</b>	<b>86</b>
4.1	Apresentação da Empresa Pesquisada .....	86
4.2	Núcleo de Empregabilidade da FAE .....	89
4.2.1	Dados sobre as atividades desenvolvidas.....	92
4.2.2	Dados sobre o Diagnóstico Pessoal e Profissional e Cursos realizados .....	99
4.2.3	Análise da Pesquisa de Perfil Profissional dos alunos FAE .....	100
4.2.4	Análise da Pesquisa do Diagnóstico Pessoal/Profissional .....	110
<b>5</b>	<b>Conclusões e Sugestões para Futuros Trabalhos .....</b>	<b>123</b>

5.1	Conclusão .....	123
5.2	Recomendações para Futuros Trabalhos .....	126
<b>6</b>	<b>Referências Bibliográficas.....</b>	<b>129</b>
<b>Apêndice I</b>	<b>Questionário de Pesquisa de Perfil Profissional dos alunos da FAE .....</b>	<b>133</b>
<b>Apêndice II</b>	<b>Questionário para levantamento de dados – Diagnóstico</b>	
	<b>Pessoa/Profissional .....</b>	<b>135</b>
Anexo I	Artigo de Jornal A Gazeta do Povo - Reportagem - Profissão e Trabalho - Itens fundamentais para manter a posição no trabalho - 28 de novembro de 2001 .....	138
Anexo II	Artigo de Revista CREA/PR - Schmidt, Ivan - Gestão do Emprego - Setembro/Outubro 2003 .....	139
Anexo III	Artigo de Revista FAE Business, n. 2, jun. 2003 - Malschitzky, Nancy Raízes que sustentam a empregabilidade .....	142
Anexo IV	Artigo de Jornal A Gazeta do Povo - Reportagem - Importância da flexibilização de carreira - 27 de julho de 2003 .....	145
Anexo V	Artigo de Jornal O Estado do Paraná - Reportagem - Dicas ajudam jovens a conseguir emprego - 01 de agosto de 2001 .....	145
Anexo VI	Artigo de Jornal A Gazeta do Povo - Súmula de Negócios - 20 de julho de 2003 . Malschitzky, Nancy . Elementos básicos para a manutenção da Empregabilidade .....	147
Anexo VII	Ofício Educare n. 2746/2000 de maio de 2000.....	148
Anexo VIII	Artigo VIII de Revista FAE Express - Programa de Empregabilidade – 2000 .....	149
Anexo IX	Manual do Núcleo de Empregabilidade - 2000.....	150
Anexo X	E mail com depoimento do Agente de Integração Interage. Agosto de 2003 .....	166
Anexo XI	E mail com depoimento da empresa Citicorp, julho de 2003 e empresa Positiva RH, outubro de 2003 .....	167
Anexo XII	E mail com depoimento da empresa Fiat Automóveis S/A. novembro de 2003.....	168



Anexo XIII	E mail com depoimento da aluna Luciane Botto, julho de 2003 e do aluno Fernando César, novembro de 2003.....	169
Anexo XIV	E mail com depoimento da aluna Maria Cecília Ternes. julho de 2003 .....	170
Anexo XV	E mail com depoimento do aluno Fabio Xavier, agosto de 2003 e da aluna Márcia Vanessa F. Lopes, maio de 2003 .....	171
Anexo XVI	Artigo de Revista FAE Express - Núcleo d Empregabilide – Diagnóstico Pessoal/Profissional, maio de 2002 .....	172
Anexo XVII	Formulário de Planejamento de Carreira - Diagnóstico Pessoal/Profissional.....	173

## LISTA DE FIGURAS

1	ESQUEMA DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELO NÚCLEO DE EMPREGABILIDADE .....	77
2	ESQUEMA DE PLANEJAMENTO DE CARREIRA.....	80
3	CONSTITUIÇÃO DAS ETAPAS DO DIAGNÓSTICO PESSOAL/PROFISSIONAL .....	81
4	ORGANOGRAMA FAE .....	90
5	COMPARAÇÃO ANUAL DAS EMPRESAS CADASTRADAS.....	93
6	CURRÍCULOS CADASTRADOS NO NÚCLEO DE EMPREGABILIDADE .....	94
7	OPINIÃO DOS ALUNOS SOBRE IMAGEM DA FAE PARA O MERCADO DE TRABALHO .....	95
8	ALUNOS QUE ENTRARAM EM NOVOS ESTÁGIOS PELO NÚCLEO DE EMPREGABILIDADE .....	96
9	VAGAS OFERTADAS AO NÚCLEO DE EMPREGABILIDADE .....	97
10	COMPARATIVO ENTRE VAGAS OFERTADAS AO NÚCLEO DE EMPREGABILIDADE E ALUNOS COLOCADOS NAS VAGAS.....	98
11	ALUNOS QUE PARTICIPARAM DOS CURSOS PROMOVIDOS PELO NÚCLEO DE EMPREGABILIDADE .....	99
12	ALUNOS QUE PARTICIPARAM DO DIAGNÓSTICO PESSOAL/PROFISSIONAL .....	100
13	CURSOS FREQUENTADOS PELOS ALUNOS PESQUISADOS SOBRE PERFIL PROFISSIONAL.....	101
14	SÉRIE FREQUENTADA PELOS ALUNOS PESQUISADOS SOBRE PERFIL PROFISSIONAL.....	102
15	SITUAÇÃO DO ALUNO NO MERCADO DE TRABALHO.....	103
16	RAMO DE ATUAÇÃO DA EMPRESA ONDE O ALUNO TRABALHA .....	105
17	FUNÇÃO QUE O ALUNO DESEMPENHA.....	106
18	FAIXA SALARIAL DO ALUNO .....	107
19	DIFICULDADE EM ENCONTRAR ESTÁGIO OU EMPREGO .....	108
20	REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DA PARTICIPAÇÃO DOS ALUNOS NO DIAGNÓSTICO PESSOAL/PROFISSIONAL .....	111
21	PLANEJAMENTO DE CARREIRA.....	114
22	INTERESSE DOS ALUNOS NO DIAGNÓSTICO PESSOAL/PROFISSIONAL.....	118
23	SATISFAÇÃO COM OS SERVIÇOS PRESTADOS PELO NÚCLEO DE EMPREGABILIDADE .....	120
24	OPINIÃO DO ALUNO COM RELAÇÃO AO NÚCLEO DE EMPREGABILIDADE.....	122
25	ESQUEMA DE SUGESTÃO PARA CONTINUIDADE DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELO MODELO DO NÚCLEO DE EMPREGABILIDADE .....	128

## LISTA DE TABELAS

1	TOTAL DAS EMPRESAS CADASTRADAS .....	93
2	OPINIÃO DOS ALUNOS SOBRE IMAGEM DA FAE PARA O MERCADO DE TRABALHO .....	95
3	TOTAL DE VAGAS OFERTADAS PELAS EMPRESAS CADASTRADAS .....	97
4	CURSOS FREQUENTADOS PELOS ALUNOS PESQUISADOS SOBRE PERFIL PROFISSIONAL .....	101
5	SÉRIE FREQUENTADA PELOS ALUNOS PESQUISADOS SOBRE PERFIL PROFISSIONAL .....	102
6	SITUAÇÃO DO ALUNO NO MERCADO DE TRABALHO .....	103
7	RAMO DE ATUAÇÃO DA EMPRESA ONDE O ALUNO TRABALHA .....	104
8	FUNÇÃO QUE O ALUNO DESEMPENHA .....	105
9	FAIXA SALARIAL DO ALUNO .....	106
10	FAIXA SALARIAL POR CURSO .....	107
11	DIFICULDADE EM ENCONTRAR ESTÁGIO OU EMPREGO .....	108
12	REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DA PARTICIPAÇÃO DOS ALUNOS NO DIAGNÓSTICO PESSOAL/ PROFISSIONAL .....	110
13	PLANEJAMENTO DE CARREIRA .....	114
14	INTERESSE DOS ALUNOS NO DIAGNÓSTICO PESSOAL/PROFISSIONAL .....	118
15	SATISFAÇÃO COM OS SERVIÇOS PRESTADOS PELO NÚCLEO DE EMPREGABILIDADE .....	120
16	OPINIÃO DO ALUNO COM RELAÇÃO AO NÚCLEO DE EMPREGABILIDADE .....	121

## LISTA DE QUADROS

1	AUTO-AVALIAÇÃO – PESQUISA ESPM .....	72
2	O QUE FACILITA E DIFICULTA A ENTRADA NO MERCADO DE TRABALHO.....	73
3	PORTAS PARA O MERCADO DE TRABALHO .....	73
4	MOTIVOS QUE LEVARIAM OS ALUNOS A TRABALHAR EM UMA EMPRESA .....	73

## RESUMO

Esta tese trata de contextualizar a evolução das exigências do mercado de trabalho no mundo das profissões, assim como, a importância do desenvolvimento, orientação e acompanhamento da empregabilidade de profissionais que estão a busca de uma oportunidade para ingressar no mercado de trabalho. Trata também de apresentar métodos para identificar o perfil profissional de alunos e ex-alunos de nível superior, com intuito de encontrar uma colocação no mercado de trabalho que venha ao encontro de suas expectativas e conseqüentemente, a desempenhar atividades que tragam maior realização e satisfação pessoal e profissional. Outro ponto fundamental é apresentar um modelo de orientação profissional que permita trabalhar com o planejamento de carreira, possibilitando aos indivíduos o seu auto-conhecimento tão necessário para a participação eficaz em processos seletivos e conseqüentemente para a manutenção de seu trabalho. A abordagem aqui apresentada traz uma análise prática sobre a forma que as Instituições de Ensino Superior, podem auxiliar seus alunos e ex-alunos a identificar suas habilidades e comportamentos a fim de atuarem em um ambiente empresarial em constante mudança. A elaboração deste trabalho de tese torna-se relevante a medida em que irá analisar a eficácia de um setor de Empregabilidade estruturado em uma Instituição de Ensino Superior, que presta serviços de orientação e encaminhamento de jovens e adultos para o mundo do trabalho, através do desenvolvimento pessoal e profissional, estimulando o auto-conhecimento e o planejamento de carreira. Para tanto, esta proposta baseia-se na necessidade de adequar o indivíduo ao trabalho, interagindo conceitos adquiridos no ensino formal com as práticas aplicadas no dia-a-dia das atividades empresariais, tanto para a colocação no primeiro emprego, quanto para a recolocação em novas oportunidades.

**Palavras-chave:** Empregabilidade. Carreira. Desenvolvimento pessoal/profissional. Mercado de Trabalho. Retenção de Talentos.

## ABSTRACT

The purpose of this thesis is to demonstrate the evolution of the labor market requirements in the world of professions, as well as the importance of the development, guidance and follow-up of the employability of professionals looking for an opportunity to enter the labor market. It also intends to present methods to identify the professional profile of advanced level students and former students, in order to find a place in the labor market which comes up to their expectations, so that they may perform activities with more personal and professional accomplishment and satisfaction. Other fundamental point is to present a professional guidance model that allows to work with career planning, enabling the individuals to improve their self-knowledge, so necessary to an effective participation in selection processes and consequently to the maintenance of their jobs. This approach brings a practical analysis about how Advanced Education Institutions can help their students and former students to identify their skills and behaviors in order to **(successfully)** act in a corporate environment and in continuous change. The elaboration of this thesis work becomes relevant as it analyzes the efficacy of an Employability sector structured at an Advanced Education Institution, which renders services of guidance and guiding for youths and adults focusing the job world through the personal and professional development, stimulating self-knowledge and career planning. For that purpose, this proposal is based on the necessity of adapting the person for the work, interacting concepts obtained from the formal teaching with practices applied to daily corporate activities, either for the first employment or replacements in new opportunities.

**Key-words:** employability; career; personal/professional development; labor market; talent retention.

## **CAPÍTULO I**

### **1. INTRODUÇÃO**

O mundo vem sofrendo várias transformações no desenvolvimento do trabalho em todas as áreas de atuação. Atualmente não basta somente o conhecimento adquirido no curso de formação técnica ou universitária para garantir a colocação de um profissional em determinada empresa e muito menos, sua permanência durante alguns anos. A atualização do conhecimento vem sendo praticada sistematicamente, uma vez que a evolução da tecnologia se deu de maneira muito rápida e, em consequência disso, os processos produtivos tiveram que se adaptar as mudanças.

A globalização do mercado gerou uma necessidade constante nas empresas em projetar e moldar seu futuro, em função de sistemas de qualidade e produtividade competitivas.

Atualmente, torna-se significativo o descobrimento da primazia do ser humano como principal elemento de produção, pois é preciso promover oportunidades de conhecimento dos processos envolvidos, para que este possa contribuir com idéias que favoreçam a qualidade e conseqüentemente a produtividade.

É importante ressaltar que o mundo sofre transformações constantes e que a necessidade de obter e produzir conhecimentos entre as pessoas é cada vez mais presente no desenvolvimento humano e nas organizações. A tecnologia de produção e de informação é fator inevitável para a obtenção de resultados no mundo dos negócios, porém é fundamental que se faça presente a preocupação com a evolução das pessoas, pois é através delas que o conhecimento é processado e repassado a aqueles que precisam de mais conhecimento.

Nesta era da informação, o relacionamento entre empresas, fornecedores e clientes, o comportamento das pessoas, a gestão do capital intelectual, a gestão de competências e a gestão do conhecimento, representam novos conceitos que vieram transformar as exigências necessárias para o trabalho, e assim as pessoas caracterizam-se como trabalhadores do conhecimento.

A cada dia torna-se mais importante para o profissional a condução de sua própria carreira. Não é mais possível que apenas as empresas se preocupem com a carreira de cada colaborador, uma vez que as competências de cada indivíduo devem ser desenvolvidas de acordo com a sinalização do mercado e a aplicabilidade desses competências poderão ser colocadas em várias organizações. É preciso criar e manter a empregabilidade. O desenvolvimento da especialidade (cursos de graduação e pós-graduação) deve ser seguido por conhecimentos ecléticos que permitam a atuação em várias atividades e frentes de trabalho, tanto técnico como gerencial.

Todo o esforço despendido para a obtenção de novos conhecimentos somente terá validade quando estes puderem efetivamente ser utilizados nas atividades desenvolvidas pelo indivíduo. Sendo assim, o planejamento e a gestão de carreira torna-se um fator preponderante na condução da trajetória profissional e estimula o indivíduo a fazer uma análise de suas competências e principalmente a entender a si próprio, tornando mais fácil a condução de seus ideais, facilitando o encontro do trabalho certo, e conseqüentemente aumentando seu nível de satisfação.

Greenhaus (1999) define a gestão de carreira como um “processo pelo qual indivíduos desenvolvem, implementam e monitoram metas e estratégias de carreira”. Pressupõe que a otimização desses processos, através de uma gestão estruturada de carreira, resulta em indivíduos mais produtivos e auto-realizados.

Martins (2001) complementa essa definição, demonstrando a importância da continuidade desse processo ao longo do tempo. Para isso seria necessário o indivíduo seguir algumas premissas básicas como – coletar informações sobre si mesmo e sobre o mundo do trabalho; traçar um perfil detalhado de suas características de personalidade, interesses e aptidões, bem como das possibilidades de atuação no mercado de trabalho e ocupações alternativas; estabelecer metas realistas, baseadas nessas informações; e implementar uma estratégia para o alcance das metas.

O planejamento e gestão de carreira podem ser trabalhados a partir da necessidade do desenvolvimento de competências, habilidades e comportamentos apropriados, levando o indivíduo a atender as necessidades impostas pelo mercado de trabalho.



Esse planejamento pode ser elaborado ainda na fase acadêmica, onde o aluno poderá prospectar seus anseios em termos de vivenciar a teoria aprendida, em empresas que disponibilizam oportunidades de estágios. Concomitantemente a isso, também terá a oportunidade de planejar o desenvolvimento de comportamentos e atitudes apropriados para o relacionamento interpessoal. Para tanto, deverá participar de cursos extra-curriculares que possibilitem a preparação adequada para o ambiente de trabalho, utilizando-se de técnicas específicas para comunicar-se com a equipe, relacionar-se, apresentar-se, desenvolver habilidades de gestão (liderança) e outras que o mercado exige. Quanto mais ações de desenvolvimento pessoal e profissional e conhecimento agregado ele absorver, maior poderá ser a chance de encontrar uma posição vantajosa quando se trata de ingressar ou manter-se num emprego.

Percebe-se portanto a importância do planejamento de carreira na vida profissional do indivíduo, mas como salienta Dutra (1996), há por parte das pessoas, uma natural resistência ao planejamento de suas vidas profissionais, tanto pelo fato de encararem a trilha profissional como algo dado, quanto pelo fato de não terem tido qualquer estímulo ao longo de suas vidas. Apresenta um relato com dados evidenciados pela empresa DBM do Brasil, do segmento de recolocação, mostrando que de 170 executivos de alto nível pesquisados no Brasil, apenas três haviam planejado suas carreiras. Ainda segundo essa empresa, os padrões em escritórios de outros países é também muito baixo.

Para Dutra (1996), a resistência ao planejamento individual é ainda muito grande no Brasil, as pessoas tendem a guiar suas carreiras mais por apelos externos, tais como, remuneração, status, prestígio, etc., do que por preferências pessoais. Para ele, as pessoas tornam-se naturalmente mais preocupadas em planejar suas carreiras, buscando orientação, métodos e instrumentos que os ajude nesse processo, em momentos de crise e escassez de emprego. Outro fator que estimula o planejamento de carreira é a antevisão da pressão do ambiente social sobre as pessoas, seguindo alguns argumentos como: o aumento da diversificação das oportunidades profissionais ocasionadas pelos movimentos de maior complexidade organizacional e tecnológica das empresas, de revisão das estruturas organizacionais e da diversificação do mercado de produtos e serviços, exigindo das pessoas posicionamentos cada vez mais conscientes quanto a sua trajetória profissional; a disseminação cada vez maior da idéia de que as pessoas são

capazes de influenciar suas carreiras, tanto no setor público quanto no setor privado e; a valorização social do contínuo crescimento, da mobilidade, da flexibilidade e da notoriedade. Esse tipo de valorização pressiona as pessoas a competirem consigo mesmas, a estarem sempre revendo suas expectativas e necessidades.

A escolha da carreira deve seguir um planejamento e uma gestão que seja capaz de promover satisfação no cumprimento de sua missão e não apenas o cumprimento do horário de trabalho e que ao final do período contratado, receba somente a recompensa financeira, ainda que tenha sido sofrível sua presença diária naquele ambiente.

### **1.1.JUSTIFICATIVA**

Vários foram os questionamentos que originaram esta tese de doutorado, e entre eles encontram-se as circunstâncias relacionadas ao direcionamento das competências individuais para o mercado de trabalho, através de ações de orientação de planejamento de carreira e determinação de perfil profissional.

Atualmente é necessário o profissional estar atento à dinâmica do novo cenário do mercado, fazendo com que busque uma carreira flexível de acordo com as novas exigências apresentadas pela transformação das novas modalidades de trabalho.

As profissões vem sofrendo mudanças em uma velocidade surpreendente. A inovação tecnológica trouxe novas formas de trabalho e fez com que as organizações tivessem que buscar pessoas com qualificação apropriada para poder executar atividades que promovessem vantagem competitiva.

Em apenas cem anos, observou-se a transformação no trabalho principalmente nas exigências com relação ao desenvolvimento dos trabalhadores em novas competências capazes de realizar as novas atividades tanto em nível estratégico, quanto tático e operacional.

De acordo com BOLLES (2000) "... em 1940, apenas 13 milhões de brasileiros viviam em áreas urbanas. Mais do que o dobro – 28 milhões – viviam e trabalhavam no campo. A partir dos anos 60, essa situação começou a mudar drasticamente, mas a maioria dos brasileiros (38 milhões) morava no campo, contra 31 milhões que já haviam optado pela cidade. Hoje, apenas 36 milhões de

brasileiros vivem no campo, contra 112 milhões que se concentram e trabalham em áreas urbanas. Dos 66.600.000 empregos computados no Brasil em 1995, pelo IBGE, apenas 18 milhões estavam no campo”.

O mercado de trabalho está sempre mudando, está sempre em constante turbulência e sempre apresentando novidades. Algumas áreas de trabalho surgem, outras entram em declínio, outras até mesmo desaparecem. Pode-se perceber isso com algumas profissões como os ferreiros, ou os fabricantes de rodas de carroça. Por outro lado, novas profissões surgem como por exemplo os especialistas em computação eletrônica.

O ambiente é dinâmico, com características próprias, onde as informações tomam proporções cada vez maiores para a pesquisa e para a evolução da produção do conhecimento. Hoje, com a constante mudança nos processos de trabalho surge a Era do Conhecimento, onde este constitui um ponto de apoio para a sobrevivência dos indivíduos, da sociedade e das empresas. A intensidade com que as pessoas aprendem, torna-se um diferencial competitivo na busca de oportunidades.

A diversidade das formas de trabalho fez com que o indivíduo se preocupasse mais com a educação. A abertura de várias Instituições de Ensino Superior no Brasil, impulsionada pela demanda de formação educacional de jovens e adultos, com a oferta de novos cursos, nos últimos anos, demonstra que o nível de conhecimento no mundo do trabalho vem se modificando constantemente.

Aqueles que desenvolvem potenciais de aprendizagem que abrangem conceitos gerenciais, formação técnica, educação comportamental e educação em padrões de serviços em benefícios dos clientes, poderão ter mais facilidade de se colocar em oportunidades que tragam maior satisfação e melhor remuneração.

Os prognósticos com relação ao futuro são difíceis, pois o mundo é o ambiente em que se vive, proporcionando atitudes em busca do novo, gerando mudanças e inovações, dentro de um contexto de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional.

Analisando o contexto atual de mercado, percebe-se a necessidade primordial de desenvolvimento constante do indivíduo para poder acompanhar a rapidez das mudanças, promovendo a empregabilidade necessária para estar presente no mundo do trabalho .

A preparação para esse novo mundo deve estar identificado no período escolar, desde o nível fundamental até a pós-graduação, passando por cursos técnicos e de qualificação. Dessa maneira, o indivíduo de melhor nível educacional e melhor qualificação profissional poderá levar vantagem.

Cabe aqui relatar alguns trechos pesquisados do discurso de Anísio Teixeira, educador, pensador e administrador; na solenidade de inauguração da Universidade do Distrito Federal, Rio de Janeiro, em 1935. Pode parecer antiga a época em que foram proferidas essas palavras e que talvez pela velocidade rápida das transformações no mundo acadêmico e empresarial possam parecer ultrapassadas. Porém é fundamental analisar com profundidade a essência do significado do texto, que traz uma definição extremamente atualizada quando se trata da importância da Instituição de Ensino Superior na vida das pessoas, extrapolando apenas a transmissão do conhecimento teórico.

“Por mais limitado que seja o âmbito de vida de qualquer povo, lá iremos encontrar, em germen – por vezes obscuras e indiscriminadas –, quatro grandes instituições fundamentais, que lhe constroem e condicionam a vida em comum: a Família, o Estado e a Escola.

...A função da universidade é única e exclusiva. Não se trata somente de difundir conhecimentos. O livro também os difunde. Não se trata, somente de conservar a experiência humana. O livro também a conserva. Não se trata, somente, de pré-parar práticos ou profissionais, de ofícios ou de artes. A aprendizagem direta os prepara ou, em último caso, escolas muito mais singelas do que universidades.

Trata-se de manter uma atmosfera de saber para se preparar o homem que o serve e o desenvolve. Trata-se de conversar o saber vivo e não morto, nos livros ou no empirismo das práticas não intelectualizadas. Trata-se de formular intelectualmente a experiência humana, sempre renovada, para que a mesma se torne consciente e progressiva.

Trata-se de difundir a cultura humana, mas de fazê-lo com inspiração, enriquecendo e vitalizando o saber do passado com a sedução, a atração e o ímpeto do presente.

O saber não é um objeto que se recebe das gerações que se foram, para a nossa geração; o saber é uma atitude de espírito que se forma lentamente ao contato dos que sabem. A universidade é, em essência, a reunião entre os que sabem e os que desejam aprender.

Há toda uma iniciação a se fazer. E essa iniciação, como todas as iniciações, se faz em uma atmosfera que cultive sobretudo a imaginação. Cultivar a imaginação é cultivar a capacidade de dar sentido e significado às coisas. A vida humana não é o transcorrer monótono de sua rotina quotidiana; a vida humana é, sobretudo, a sublime inquietação de conhecer e de saber.

É essa inquietação de compreender e de aplicar que encontrou, afinal, a sua casa. A casa onde se acolhe toda a nossa sede de saber e toda a nossa sede de melhorar, é a universidade.”

Observa-se nas palavras de Anísio Teixeira, a importância do papel da escola de nível superior no Brasil. Principalmente em se tratando de uma visão muito mais holística das necessidades atuais do ser humano. O contingente de alunos que freqüentam os cursos de nível superior, em sua maioria, enfrentam um mercado de trabalho ameaçado pela conjuntura nacional e até mesmo mundial, negativa em termos de empregabilidade. Isso faz com que haja uma grande pressão para a obtenção de um diploma de conclusão de nível superior como uma garantia de aumento da empregabilidade. Isso não é real, pois as mudanças estão acelerando cada vez mais fazendo com que a atualização dos conhecimentos sejam constantes.

Nos dias de hoje, as empresas precisam de profissionais que possuam, em seu perfil, um “mix” de competências técnicas, de comportamentos e inter-relacionamento pessoal com diferentes culturas e níveis organizacionais, habilidades que permitam sintonizar-se com o constante estado de mudança do mundo, atitudes e posturas positivas na forma de conduzir seus trabalhos e a gestão de suas carreiras (Najjar, 2003).

Para atender às exigências do mercado de trabalho, nos dias de hoje, é preciso muito mais do que conhecimento técnico. É preciso que o indivíduo saiba se comportar como profissional, com responsabilidade e ética. Saiba se comunicar com as pessoas, desde o processo de recrutamento e seleção, no relacionamento interpessoal com os elementos integrantes de sua equipe, assim como, no atendimento ao cliente externo.

Sendo assim, a empregabilidade torna-se fundamental para que o indivíduo possa se posicionar de maneira apropriada quando estiver buscando uma oportunidade de emprego, ou prospectando uma nova colocação no mercado de trabalho para ascender em sua carreira profissional. Evidencia-se a constante atualização do conhecimento técnico e complementar, como idiomas e informática, mas também observa-se que a comunicação e o relacionamento humano, são responsáveis pelos resultados positivos ou negativos dos processos seletivos e posteriormente, do relacionamento com a equipe de trabalho. Portanto, um indivíduo empregável, é aquele que desenvolve permanentemente as competências necessárias para o ingresso e a permanência no mercado de trabalho.

O objetivo principal desta tese é apresentar um modelo de estrutura funcional capaz de orientar e encaminhar profissionais acadêmicos para o mercado de trabalho. Além da identificação do modelo, também é apresentado um estudo de

caso vivenciado através da implantação de um serviço complementar estruturado que oferece um diferencial para alunos e ex-alunos, em uma Instituição de Ensino Superior, denominada FAE Business School, situada na cidade de Curitiba, Estado do Paraná, com a denominação de Núcleo de Empregabilidade.

O papel fundamental do Núcleo de Empregabilidade deve ser de preparar alunos e ex-alunos para o trabalho, estimulando-os a encontrar o caminho para a realização profissional, através de orientação para o aprender a aprender, para um mundo de incertezas, de mutação, para o começar de novo, e de novo, e recomeçar quantas vezes for necessário.

A ênfase principal dos serviços prestados exclusivamente aos alunos e ex-alunos, está na orientação e desenvolvimento pessoal e profissional, estimulando o auto-conhecimento e o planejamento de carreira, orientando-os a enfrentar as exigências do mercado de trabalho.

Para contemplar essas atividades necessárias para o encaminhamento do jovem em processos de seleção cada vez mais exigentes, foram então levantadas algumas perguntas como:

- 1) A Instituição de Ensino Superior tem por responsabilidade auxiliar seus alunos e ex-alunos para o encaminhamento no mundo do trabalho? Que ferramentas de agilização pode desenvolver e qual sua validade diante da opinião dos alunos?
- 2) Qual a validade da Instituição de Ensino Superior implementar um setor voltado a identificação de perfil profissional e orientação de carreira para seus alunos e ex-alunos?
- 3) A Instituição de Ensino Superior tem como papel auxiliar o aluno na busca de sua empregabilidade?

## **1.2. PROBLEMA DE PESQUISA**

Devido as constantes inovações no mundo do trabalho, as exigências quanto ao perfil do profissional vem sendo cada vez mais solicitadas nas organizações

modernas. Por isso, as pessoas precisam ir à busca do desenvolvimento de novas competências que promovam sua empregabilidade e, as Instituições de Ensino Superior também devem despertar para a implantação de um programa de empregabilidade que contemple o acompanhamento e orientação pessoal e profissional de seus acadêmicos.

A questão é: Como as Instituições de Ensino Superior podem criar mecanismos capazes de identificar o perfil profissional, orientar e encaminhar alunos e ex-alunos para o mercado de trabalho e promover a empregabilidade?

### **1.3. HIPÓTESE**

Há evidências de que a criação de um Núcleo de Empregabilidade em uma Instituição de Ensino Superior, poderá proporcionar aos seus alunos de graduação e pós graduação, um melhor preparo em relação ao sua postura profissional, para que possam concorrer a uma oportunidade de estágio ou emprego com mais segurança e preparo.

Os serviços prestados por esse Núcleo seguiriam uma linha de orientação sobre carreira e sobre as exigências impostas pelo mercado de trabalho, as quais promovem um diferencial para as futuras colocações.

Uma vez identificado o perfil pessoal e profissional, então os alunos poderiam ter mais facilidade em definir qual a melhor escolha na profissão e também em participar dos processos seletivos com maior eficácia.

As hipóteses dessa tese podem ser resumidas em:

- Se houver a implantação de um Núcleo de Empregabilidade em Instituições de Ensino Superior, com o objetivo de orientar o aluno e ex-aluno para o desenvolvimento de suas habilidades e competências pessoais e profissionais, bem como encaminhá-los para o mercado de trabalho de forma organizada e informatizada, então haverá uma maior probabilidade de colocação no mercado de trabalho.

- Se houver o desenvolvimento de um Diagnóstico Pessoal/ Profissional, possibilitará a existência de alunos e ex-alunos com capacidade de se auto-desenvolverem e planejarem sua carreira de forma mais adequada, facilitando a busca de oportunidades condizentes com suas aspirações profissionais.

Nesta formulação, existe:

1. Variável independente: existência ou não de um Núcleo de Empregabilidade.
2. Variáveis dependentes: alunos melhor preparados no desenvolvimento de habilidades exigidas pelo mercado de trabalho, tanto no primeiro emprego, quanto na continuidade de sua carreira.

#### **1.4. OBJETIVOS**

Para direcionar a pesquisa deste trabalho, é importante que se faça a descrição dos objetivos a serem atingidos.

##### **1.4.1 Objetivo Geral**

Apresentar um modelo e analisar a importância da implantação de um Núcleo de Empregabilidade que promova o encaminhamento, orientação e o desenvolvimento da empregabilidade, para acadêmicos de graduação e pós graduação, bem como ex-alunos, em uma Instituição de Ensino Superior.

##### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Explicar os conceitos de planejamento de carreira, treinamento e desenvolvimento, e retenção de talentos que interferem diretamente na empregabilidade.



- Apresentar a proposta de um modelo de prestação de serviços voltado a empregabilidade de alunos de cursos de graduação e pós-graduação.
- Analisar o modelo de uma estrutura física e institucional denominada Núcleo de Empregabilidade implantado em uma Instituição de Ensino Superior.
- Pesquisar a realidade da situação de emprego e empregabilidade dos alunos de terceiro, quarto e quinto anos dos cursos de graduação oferecidos pela Instituição de Ensino Superior.
- Pesquisar o nível de satisfação dos alunos e ex-alunos que participaram do Diagnóstico Pessoal/Profissional.
- Levantar informações sobre a validade das atividades desenvolvidas pelo Núcleo de Empregabilidade, fornecidas pelos alunos que utilizaram os serviços prestados.

### **1.5. INEDITISMO DO TRABALHO**

A elaboração deste trabalho torna-se relevante na medida em que irá apresentar um modelo desenvolvido pela autora desta tese, no que diz respeito ao encaminhamento do aluno para o mercado de trabalho, bem como, analisar a eficácia deste modelo, à partir da implementação de um setor estruturado em uma Instituição de Ensino Superior, que presta serviços de orientação e encaminhamento à jovens e adultos para o mundo do trabalho, através do desenvolvimento pessoal e profissional, denominado Núcleo de Empregabilidade.

A concepção do Núcleo de Empregabilidade é um novo modelo que promove a interação entre o acadêmico, a instituição de ensino superior, a empresa e a sociedade no contexto da realidade competitiva e diferenciada no mercado de trabalho, por meio do desenvolvimento de competências no processo de orientação e acompanhamento de carreira.

Para tanto, esta proposta baseia-se na necessidade de adequar o indivíduo ao trabalho, interagindo conceitos adquiridos no ensino formal com as práticas aplicadas no dia-a-dia das atividades empresariais, tanto para a colocação no primeiro emprego, quanto para a recolocação em novas oportunidades.

## **1.6. ESTRUTURA DO TRABALHO**

Este documento está organizado em seis capítulos.

No primeiro capítulo, são apresentados os delineamentos gerais da tese, compreendendo de forma objetiva o que este trabalho pretende investigar, qual o problema de pesquisa, quais as hipóteses a serem trabalhadas, quais os objetivos que pretende alcançar, quais os procedimentos metodológicos que norteiam o trabalho de pesquisa e a delimitação do estudo, como também os argumentos que justificam sua realização.

O segundo capítulo apresenta a organização de um referencial teórico conceitual sobre os temas abordados, oferecendo um panorama geral à luz de vários autores, tornando o embasamento teórico rico em conceitos que favoreceram a análise das pesquisas elaboradas. Num primeiro momento é apresentada a evolução do trabalho no mundo, considerando sua conceitualização e transformação ao longo do tempo e as conseqüências advindas das novas exigências do perfil do trabalhador.

Trata também da contextualização sobre a importância empregabilidade para o profissional, como fator básico de manutenção no mercado de trabalho.

Destaca-se neste capítulo, a concepção do Planejamento de Carreira, sua interligação com o desenvolvimento de competências e o desenvolvimento de carreira. A responsabilidade individual e a importância de trabalhar pontos fortes e pontos fracos para obtenção de habilidades e comportamentos voltados a obtenção de resultados positivos de carreira.

Aborda ainda, o treinamento e desenvolvimento profissional como importante ferramenta administrativa propulsora da capacitação dos indivíduos rumo a mudança de atitudes e habilidades necessárias para a realização das atividades em constante transformação. Apresenta o papel do *coach* nas organizações, como um profissional preocupado em auxiliar o desenvolvimento dos profissionais com dificuldades de alcançar determinado resultado.

Retrata também a responsabilidade das empresas em reter talentos, uma vez que estas exigem várias competências dos profissionais para a realização do trabalho, de forma a assegurar vantagem competitiva duradoura.

O terceiro capítulo apresenta o modelo desenvolvido para a implementação do Núcleo de Empregabilidade, abrangendo o propósito do projeto, os objetivos estratégicos e as atividades desenvolvidas para a eficácia de seus resultados. Aborda ainda, a concepção do Diagnóstico Pessoal/Profissional como uma ferramenta para definição do perfil profissional de seus participantes, direcionando o planejamento de carreira e o desenvolvimento pessoal/profissional.

No quarto capítulo encontram-se os itens relativos ao estudo de caso, a apresentação da empresa pesquisada, a descrição da existência do Núcleo de Empregabilidade na Instituição de Ensino Superior desde a sua criação, a demonstração dos dados sobre as atividades desenvolvidas no período de 2000 à 2004, a análise dos resultados da Pesquisa de Perfil dos Alunos da FAE e da Pesquisa do Diagnóstico Pessoal/Profissional, realizada com base no referencial teórico exposto no capítulo dois e que serviu de subsídio para a comprovação das hipóteses apresentadas.

O quinto capítulo compõe as conclusões do trabalho e as recomendações para realização de futuros trabalhos sobre o tema que foi explorado no presente estudo.

E finalmente, o capítulo seis mostra a relação de bibliografias utilizada para o direcionamento do referencial teórico deste trabalho de tese.

## **1.7. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este trabalho foi desenvolvido utilizando-se a pesquisa exploratória, que visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito, assim como a construir as hipóteses. Para tanto, foram utilizados o levantamento bibliográfico, o estudo de caso, as entrevistas e os depoimentos com pessoas que tiveram experiências práticas com o problemas pesquisados e, os questionários contendo perguntas fechadas e abertas, permitindo assim uma análise quantitativa e qualitativa, com intuito de complementar os dados objetivos com a subjetividade das questões levantadas junto aos pesquisados.

### **1.7.1. Pesquisa Qualitativa e Quantitativa**

Os procedimentos adotados para a coleta dos dados como Gil aponta podem ser divididos em dois grupos: “aqueles que se valem das chamadas fontes de “papel” e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas” (GIL, 1995, p.71), podemos enquadrar no primeiro a pesquisa bibliográfica enquanto no segundo o levantamento de dados e o estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica será utilizada como fonte para a construção do referencial teórico e desenvolvimento do problema, das hipóteses, e do próprio método a ser utilizado. Esse instrumento tem como grande vantagem a cobertura de uma grande quantidade de conteúdo impossível de ser estudado diretamente, como é o caso da empregabilidade, do planejamento de carreira e do treinamento e desenvolvimento de pessoas, utilizados como base da pesquisa.

As entrevistas e os depoimentos são instrumentos de grande relevância para a pesquisa. GIL (1995, p. 76), assim os discrimina: “As pesquisas deste tipo se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado”.

Esses procedimentos tem como vantagens o conhecimento mais direto da realidade e possibilidade de coleta de grande quantidade de dados em um espaço temporal relativamente pequeno além de permitir a tabulação dos dados e análise estatística desses.

Também foi utilizado, para essa pesquisa, o estudo de caso com intuito de conseguir uma pesquisa mais profunda, ampla e detalhada do processo de orientação e encaminhamento para o mercado de trabalho, do desenvolvimento da empregabilidade e da satisfação dos alunos com relação a todos os serviços disponibilizados por um setor estruturado de que favoreça o planejamento de carreira.

RICHARDSON (1985, p.29) explica que, o trabalho de pesquisa deve ser planejado e executado de acordo com as normas requeridas por cada método de investigação.

Esses métodos não se diferenciam somente pela sistemática pertinente a cada um deles, mas sobretudo pela forma de abordagem do problema. Sendo assim, faz-se necessário enfatizar que o método precisa estar apropriado ao tipo de estudo que se pretende realizar, bem como a natureza do problema ou o seu nível de aprofundamento.

O autor caracteriza a metodologia de pesquisa quantitativa pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples às mais complexas. O método quantitativo demonstra a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando uma margem de segurança quanto às inferências.

Para RICHARDSON (1985, p.38), a pesquisa qualitativa pode ser particularmente útil em situações em que variáveis relevantes e/ou seus efeitos não são aparentes ou quando o número de sujeitos e/ou dados obtidos são insuficientes para análise estatística. Ainda conforme o autor, na pesquisa qualitativa, os sujeitos podem variar em tamanho – de um indivíduo até grandes grupos – e o foco do estudo pode variar de uma ação particular de uma pessoa ou pequeno grupo para a função de uma complexa instituição. Os investigadores estão preocupados com as crenças, motivações e ações das pessoas, organizações e instituições.

As técnicas qualitativas podem proporcionar uma oportunidade para as pessoas revelarem seus sentimentos ou a complexidade e intensidade dos mesmos.

Sobre a questão do quantitativo versus qualitativo, GOODE e HATT (*apud* RICHARDSON, 1985, p.38), pesquisadores que utilizam, respectivamente, metodologia qualitativa e quantitativa de pesquisa, pontuam que, do ponto de vista epistemológico, nenhuma das duas abordagens é mais científica do que a outra.

Abordam a questão da seguinte maneira: “a pesquisa moderna deve rejeitar como uma falsa dicotomia a separação entre estudos ‘qualitativos’ e ‘quantitativos’, ou entre o ponto de vista ‘estatístico’ e ‘não estatístico’. Além disso, não importa quão precisas sejam as medidas, o que é medido continua a ser uma qualidade”.

RICHARDSON (1985, p.48), complementa essa ótica com dois aportes:

- **Do método qualitativo ao quantitativo** – no planejamento da pesquisa, a discussão com o grupo que participa da investigação, o uso de entrevistas e a observação podem melhorar a formulação do problema, o levantamento de hipóteses e a determinação da amostra; na coleta de dados, as entrevistas, observações e discussões em grupo podem enriquecer as informações obtidas, particularmente pela profundidade e detalhamento das técnicas qualitativas; na análise da informação permitem verificar os resultados dos questionários e ampliar as relações descobertas.

- **Do método quantitativo ao qualitativo** – no planejamento da pesquisa, a utilização de um questionário prévio no momento da observação ou entrevista pode contribuir para delimitar o problema estudado e a informação coletada, permitindo verificar casos representativos ou não a nível grupal ou individual; na coleta de dados, o questionário prévio pode ajudar a evitar perguntas rotineiras e a identificar características objetivas que podem influir no contexto da pesquisa; na análise da informação, as técnicas estatísticas podem contribuir para verificar informações e reinterpretar observações qualitativas, permitindo conclusões menos objetivas.

Segundo RICHARDSON (1985, p.142):

Geralmente os **questionários** cumprem pelo menos duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social. Outra função importante do questionário é medir as variáveis individuais e grupais.

A recomendação para aplicação do **questionário**, é que não ultrapasse uma hora de duração e que inclua diversos aspectos de um problema, ainda que não sejam analisados em determinado momento.

Segundo RICHARDSON (1985, p.143) os **questionários** são classificados pelo tipo de pergunta feita aos entrevistados e pelo seu modo de aplicação.

De acordo com o tipo de pergunta, podem ser classificados em três categorias:

- 1) Questionários de Perguntas Fechadas: as perguntas ou afirmações apresentam categorias ou alternativas de respostas fixas e preestabelecidas.

As mais utilizadas são:

- Perguntas com alternativas dicotômicas. Ex. Sim – Não, Verdadeira – Falsa.
- Perguntas com respostas múltiplas permitem marcar uma ou mais alternativas. Apresentam alternativas hierarquizadas.

Na elaboração de perguntas fechadas, devem ser considerados dois aspectos importantes:

- a) As alternativas de resposta devem ser exaustivas, isto é, devem incluir todas as possibilidades que se podem esperar.

- b) As alternativas devem ser excludentes. O entrevistado não deve duvidar entre duas ou mais alternativas que podem ter o mesmo significado.
- 2) Questionários de Perguntas Abertas: as perguntas ou afirmações levam o entrevistado a responder com frases ou orações. O pesquisador deseja uma maior elaboração das opiniões do entrevistado.
- 3) Questionários que combinam perguntas abertas e fechadas.

Para RICHARDSON (1985: p.149), os métodos de aplicação de questionários podem ser de contato direto, que pode ser individual ou coletivo e, de questionário por correio, que são enviadas todas as instruções às pessoas previamente escolhidas.

A aplicação do questionário pelo correio permite incluir grande número de pessoas e pontos geograficamente diferentes.

BOOG (1994, p.152) apresenta um quadro demonstrativo das vantagens e desvantagens do questionário:

<b>VANTAGENS</b>	<b>DESVANTAGENS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dados facilmente quantificados (principalmente os de questões fechadas).</li> <li>- Podem atingir grande número de pessoas.</li> <li>- Custo relativamente baixo.</li> <li>- Tempo de pesquisa bastante curto.</li> <li>- Os “anônimos” podem permitir livre expressão de idéias e sentimentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exige tempo e conhecimentos específicos para sua elaboração.</li> <li>- Podem gerar má vontade para a obtenção das respostas.</li> <li>- Trazem pouco envolvimento.</li> <li>- Podem gerar temor e mascarar a expressão de idéias e sentimentos.</li> </ul>

Fonte: BOOG – Manual de Treinamento e Desenvolvimento (1994)

### **1.7.2. Instrumentos de Pesquisa**

Para a execução deste trabalho foram utilizados alguns instrumentos de pesquisa que permitiram o levantamento de dados necessários para a apresentação do estudo de caso.

Os dados referentes às atividades desenvolvidas pelo Núcleo de Empregabilidade foram extraídos do Relatório Anual de Atividades, onde consta a evolução dos números de atendimento aos alunos que utilizaram os serviços e, das empresas que disponibilizaram oportunidades e receberam candidatos com perfil solicitado para o preenchimento dos requisitos das vagas.

Também foi aplicado um questionário com alunos de terceiro, quarto e quinto anos dos cursos de Administração, Ciências Econômicas e Ciências Contábeis, com objetivo de identificar a situação profissional, uma vez que já estão concorrendo a vagas de emprego que exigem conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o desenvolvimento de carreira. Além disso, também foi possível detectar se a área de atuação estava condizente com o curso que o aluno participa. A quantidade de alunos que estão no mercado de trabalho, tanto com estágios, quanto com empregos efetivos.

Atendendo aos requisitos apontados pelas exigências dos cargos em detrimento das transformações constantes da forma de trabalho, foi elaborada uma pesquisa com os alunos que participaram do Diagnóstico Pessoal/Profissional no ano de 2003, para conhecer a opinião dos mesmos com relação a essa atividade promovida pelo Núcleo de Empregabilidade da FAE, e de que forma interferiu no seu desenvolvimento pessoal e profissional e planejamento de carreira.

Outro instrumento de pesquisa utilizado foi a análise documental, utilizando os registros em e-mails, publicações em jornais e revistas, das opiniões dos alunos quanto ao atendimento individualizado e os resultados em suas carreiras profissionais, principalmente em se tratando de colocação no mercado de trabalho, através das orientações adquiridas e dos encaminhamentos aos processos seletivos.

## **1.8. DELIMITAÇÕES DO ESTUDO**

Este trabalho está baseado num estudo de caso, em uma Instituição de Ensino Superior particular, denominada FAE – Faculdades Bom Jesus.

No ano 2.000 foi implementado o Núcleo de Empregabilidade, tendo como principais objetivos, identificar o perfil profissional, orientar e desenvolver os alunos dos cursos de Graduação – Administração, Ciências Econômicas e Ciências Contábeis e dos cursos de Pós Graduação, para o mercado de trabalho.

Com base no presente estudo de caso, é provável que este modelo desenvolvido pela autora deste trabalho de pesquisa, possa ser implantado em Instituições de Ensino Superior tanto particulares, como públicas, independente dos cursos que são disponibilizados.



## **CAPÍTULO II**

### **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo retrata a evolução histórica do mercado de trabalho, promovendo embasamento teórico ao longo do tempo para a análise dos dados que farão parte deste trabalho. Trata também da definição dos principais elementos relacionados à Empregabilidade, abordando os conceitos citados por vários autores, servindo de base para a análise da pesquisa.

#### **2.1. Evolução do Trabalho**

Para iniciar esse capítulo é necessário analisar a evolução do trabalho ao longo da história da humanidade e perceber que há aproximadamente 8000 anos, o homem deu um salto qualitativo importante, deixando de ser coletor e passando a influenciar seu ambiente, para dele tirar seu sustento. Isso o levará a dar um grande salto em seu desenvolvimento econômico e social.

Antes de entrar na evolução propriamente dita, é fundamental ir a busca da origem etimológica da palavra “trabalho”, tomando como base a definição generalista e a baseada nas ciências econômicas.

Segundo Aurélio Buarque de Holanda, o conceito generalista de “trabalho” é o esforço incomum; luta, faina, lida, lide, ou a aplicação das forças e faculdades humanas para alcançar determinado fim e, o conceito baseado na economia é a atividade humana realizada ou não com auxílio de máquinas e destinada a produção de bens e serviços.

Observa-se a evolução do trabalho através dos conceitos apresentados, considerando a transformação que vem ocorrendo na concepção do trabalho desde a Antigüidade grega, egípcia e persa, que apresentava a forma mais extrema de trabalho adotada pela humanidade – a escravidão.

Domenico De Masi (1999) aborda esse conceito quando relata que para os gregos livres, o trabalho dependente, que implicasse fadiga física ou execução de uma tarefa, era visto com desprezo e relegado a escravos ou a estrangeiros livres.

Durante cerca de mil anos, entre a desagregação do Império Romano e a do Feudalismo, as relações de produção na Europa Ocidental evoluíram de escravismo puro e simples ao servilismo: o indivíduo transforma-se em servo da gleba, do campo e de sua aldeia, virtual prisioneiro da terra em que vivia, consumindo quase tudo o que produzia, produzindo por suas próprias mãos quase tudo o que necessitava. Alguns, mais aptos e melhor qualificados para o artesanato, eram atraídos para a produção daquilo de que necessitava, os senhores da terra e, mais tarde, abandonando esses auto-suficientes núcleos agro-pecuários, foram-se fixando em aldeias livres, depois em cidades, produzindo cada vez mais para o comércio local e externo. Iam-se configurando, então, novas relações de trabalho, em que um número crescente de pessoas detinha os meios de produção. Essa foi a transição do modo de produção feudal para a pré-capitalista, na esfera da influência da cultura européia ocidental.

Em seus traços essenciais, nossa cultura deriva da européia ocidental, e nesse contexto evoluiu a história. Durante milênios, desde o surgimento da propriedade privada dos meios de produção, o traço dominante nas relações de produção ocidentais foi o escravismo, ou seja, o emprego do trabalho escravo principalmente na agro-pecuária, extração mineral e comércio.

As atividades artesanais, embriões da futura indústria, recorriam também ao escravismo na maioria das regiões e oficinas, fazendo-se a transmissão de experiências, o aprendizado do trabalho, de forma repetitiva e imitativa. Nas cidades maiores, porém, onde o proletariado urbano tinha como clientela as classes ricas, as oficinas de artesanato iam gradualmente apresentando sinais de maior sofisticação na divisão e especialização do trabalho, e conseqüentemente, na transmissão de conhecimentos sobre ele, seus materiais, métodos e técnicas.

A partir do século XI, a sociedade medieval européia sofreu profundas alterações. O renascimento do comércio e das cidades afetou e foi afetado pelas transformações do trabalho e das relações de produção. Daí até os séculos XVI e XVII a economia ampliou-se sucessivamente do restrito âmbito local ao regional, deste ao nacional e ao internacional. Chega-se então à economia monetária e da diversificação de vários mercados dos séculos XVII e XVIII, com base no crescimento agrícola, na exploração colonial da América, África e Ásia, na diversificação do artesanato, cada vez mais se diferenciando em indústria. Dessa

forma, surgem novos modos de produção, que pressupõe novas relações de produção e novos métodos de trabalho (DUQUE E GALVÃO, 1982, p.24).

Dado fundamental, neste período, para a compreensão da evolução do trabalho, é o fenômeno das Corporações de Ofícios: tecelões, ourives, barbeiros, pedreiros, etc., agrupavam-se para regular e controlar o trabalho, garantindo a transmissão de conhecimento de pai para filho, bem como assegurando-lhes o mercado de trabalho e os preços e/ou remuneração de seus produtos e serviços. As Corporações de Ofício também foram importantes pela sua hierarquizada estrutura de Mestres de Ofício, Artesãos ou Jornaleiros e Aprendizes.

O artesão era o operário qualificado que, levando suas ferramentas ou instrumentos de ofício (colher de pedreiro, navalhas, tesouras, agulhas, etc.), colhia experiências nas oficinas de vários mestres, ganhando como diarista.

Alguns artesãos mais experientes e qualificados, e cujas posses lhes permitia adquirir oficinas e matéria-prima, tornavam-se mestres; porém este título advinha da prova pública de competência, ao realizar um trabalho perfeito diante dos demais mestres, tornando-se então Mestre de Ofício ou Oficial. À medida em que foram crescendo os pontos de trabalho, cresceu também o número de artesãos forçados a trabalhar como assalariados e as corporações afunilavam o mercado, limitando o acesso ao grau de Mestre (esses eram os únicos que podiam dirigir oficinas).

Enquanto as corporações e suas oficinas passaram a produzir para o mercado, implantando o conceito de lucro, considerando que já não bastava a produção. Criou-se um novo padrão cultural, onde só a produtividade maximizava os lucros e, para isso o caminho a ser seguido era enfatizar a indústria e nela extrair o máximo do trabalho humano.

Surge então a Revolução Industrial, introduzindo um novo conceito do homem como força de trabalho: o artesão dá lugar ao operário. O operário despojado totalmente dos meios de produção, de qualquer liberdade criativa em seu trabalho, até mesmo desconhecedor do trabalho como um conjunto, já que apenas mecanicamente comparecia à fábrica, mediante um salário determinado, para executar a etapa do trabalho que lhe cabia, sem conhecer as etapas executadas pelos outros colegas nem com os lucros que o produto acabado conferia aos detentores dos meios de produção.

Desde a remota antiguidade até a Revolução Industrial, o trabalho tem sido culturalmente qualificado como atividade de menor valor, sendo desempenhado pela

camada menos desenvolvida da população, poupando os aristocratas, proprietários de terra e intelectuais. Com o advento da indústria, o trabalho altera em inúmeras formas do ponto de vista socioeconômico, sem no entanto modificar o caráter punitivo a ele associado, através das jornadas de até quinze horas diárias, com atividades atenuantes e repetitivas (MARTINS, 2001, p.6).

As exigências para aumentar a produtividade tornavam-se cada vez maiores, tendo que reduzir movimentos, simplificar etapas, economizar insumos. Com isso, cria-se necessidades de novos conhecimentos e as empresas passam a oferecer treinamento no local de trabalho, fazendo com que os indivíduos fossem impulsionados para novos aprendizados, ainda que mecanicistas.

A divisão, especialização e racionalização do trabalho foi o que restringindo o acesso do indivíduo ao que hoje denomina-se “mercado de trabalho”.

O que caracterizou o final do século XVIII e o início do século XIX foi a mudança radical da forma de trabalho, pois já não se tratava mais de lidar com ferramentas rudimentares, mas sim com máquinas cada vez mais complexas. Não se concebia mais gastar tempo e dinheiro com aprendizes, pois os trabalhadores precisavam aprender seu trabalho para ganhar competitividade num mercado em que a concorrência era cada vez mais agressiva.

O fenômeno que provocou o aparecimento da grande empresa e da moderna administração ocorreu no final do XVIII e estendeu-se ao longo do século XIX, chegando ao limiar do século XX. Esse fenômeno, que trouxe rápidas e profundas mudanças econômicas, sociais e políticas, chamou-se Revolução Industrial. Esta teve início na Inglaterra, com a invenção da máquina à vapor, por James Watt, a partir da segunda metade do século XVIII. A aplicação da máquina a vapor no processo de produção provocou um enorme susto na industrialização, que se estendeu rapidamente a toda a Europa e Estados Unidos.

A Revolução Industrial desenvolveu-se em duas fases distintas. A primeira fase, de 1780 à 1860, deu-se pela revolução do carvão (como principal fonte de energia) e a do ferro (como principal matéria prima). Começou com a introdução da máquina de fiar, no tear hidráulico e posteriormente do tear mecânico, do descaroçador de algodão, iniciando a mecanização das oficinas e da agricultura. O trabalho do homem, do animal e da roda d'água, é substituído pelo trabalho da máquina, surgindo o sistema fabril: o antigo artesão transforma-se no operário, e a pequena oficina patronal cede lugar à fábrica e à usina. As novas oportunidades de

trabalho provocam migrações e conseqüente urbanização ao redor de centros industriais. Houve uma revolução nos meios de transportes e das comunicações: surgiu a navegação à vapor, a locomotiva à vapor, o telégrafo e o telefone, dando início então ao capitalismo.

A segunda fase da Revolução Industrial, de 1860 à 1914, deu-se pela revolução da eletricidade e dos derivados do petróleo (como as novas fontes de energia), e do aço (como a nova matéria-prima). Surgiu então a introdução definitiva da maquinária automática e da especialização do operário. Houve uma intensa transformação dos meios de transportes e nas comunicações: surgiu a estrada de ferro, o automóvel, o avião, o telégrafo, o rádio. Nesta época, o capitalismo financeiro consolidou-se e surgiram as grandes organizações multinacionais.

Ao final desse período, o mundo já não era mais o mesmo. A moderna administração acompanhada das maiores exigências de qualificação do trabalhador, surgiu em resposta a duas conseqüências provocadas pela Revolução Industrial, a saber:

- O crescimento acelerado e desorganizado das empresas que passaram a exigir uma administração científica capaz de substituir o empirismo e a improvisação;
- A necessidade de maior eficiência e produtividade das empresas, para fazer face à intensa concorrência no mercado.

“A administração científica, de Taylor, ao mesmo tempo que impulsiona a produtividade industrial, com seu efeito multiplicador na geração de riquezas, afeta decisivamente o trabalho ao apresentar as vantagens da fragmentação das tarefas e da especialização do trabalhador” (MARTINS, 2001, p. 6).

Martins (2001) ressalta que em 1881, Frederick Winslow Taylor, pela primeira vez, aplica sistematicamente o conhecimento ao trabalho, através do seu estudo, análise e engenharia. A produtividade se multiplicava de forma explosiva, aumentando cerca de cinquenta vezes nos países industrializados e sendo responsável pela elevação do padrão e da qualidade de vida neles verificado.

O conhecimento tecnológico, materializado nas máquinas e equipamentos industriais, impulsionou consideravelmente a produtividade do trabalho anteriormente artesanal.

A aplicação do conhecimento no trabalho leva à caracterização de um novo momento histórico e de uma nova realidade socioeconômica e organizacional.

A transição entre o século XIX e XX é marcada por um explosivo crescimento das economias capitalistas, tornando presente a necessidade de desenvolvimento de pessoas para colocar em prática métodos científicos de administração que atendessem ao maior grau de complexidade das habilidades a serem desenvolvidas dentro das novas exigências do trabalho.

Segundo Pochmann (2001), os estudos mais recentes realizados sobre as novas tendências das ocupações têm procurado destacar a necessidade da formação de um novo trabalhador, mais condizente com as alterações no conteúdo e nas condições de produção. Entretanto, para evitar a inadequação entre a demanda de trabalho mais exigente e a oferta de trabalhador com pouca preparação, tornam-se crescentes os requisitos de maior qualificação profissional e a elevação das habilidades para o exercício laboral.

Novos conhecimentos científicos e tecnológicos estariam associados às exigências empresariais na contratação de empregados com polivalência multifuncional e com maior capacidade motivadora e habilidades de relacionamento interpessoal. Esses requisitos profissionais, indispensáveis para o ingresso e à permanência no mercado de trabalho em transformação, somente serão passíveis de atendimento por meio de um maior nível educacional dos trabalhadores.

Ainda segundo Pochmann (2001), desde os anos 70 vários estudos têm sido realizados com relação à mudança nas economias avançadas. Mais recentemente, o debate acerca das transformações técnico-produtivas ganhou maior impulso com a realização de estudos empíricos sobre a evolução da estrutura do emprego, sustentada pela maior expansão do setor de serviços e pela perda de participação relativa das ocupações industriais. Com isso, muda substancialmente a qualificação dos trabalhadores e os conhecimentos necessários para o desempenho das novas atividades, que passam a utilizar mais o raciocínio do que a habilidade motora. Nos anos 70 no auge da expansão do emprego industrial, o Brasil chegou a possuir cerca de 20% do total dos empregos sob a responsabilidade da indústria de transformação. Já em 1990, a mesma indústria passaria a responder por menos de 13% do total da ocupação nacional. Entre as décadas de 1980 e 1990, a economia brasileira perdeu perto de um milhão de empregos no setor de manufatura.

No Brasil, na década de 90, os serviços passaram a absorver mais postos de trabalho, sem compensar, entretanto, a destruição dos empregos verificada no campo e na indústria. Os requisitos dos trabalhadores necessários para essa nova realidade, são direcionados para o planejamento, controle e responsabilidade sobre sua tarefa, assim como, para o desenvolvimento de habilidades para a coordenação de seu trabalho dentro de um fluxo lógico de produção e para a resolução dos problemas encontrados.

Pode-se entender que nesta década, começam a ser exigidas novas habilidades e conhecimentos dos trabalhadores, uma vez que a expansão das ocupações profissionais, começaram a utilizar maior informação, sobretudo aquelas sustentadas por exigências crescentes de escolaridade e qualificação profissional.

O conhecimento é o resultado da interpretação da informação e de sua utilização para algum fim, no que se refere à geração de novas idéias, solução de problemas ou tomada de decisão. É o resultado da aprendizagem, do que se experimenta e se pode utilizar em outras situações (BOFF, 2000).

A massa de jovens que concluem um curso de graduação e de trabalhadores que precisam ser qualificados ou requalificados é imensa. Portanto, é necessária a mudança de paradigmas no que diz respeito à aprendizagem. As Instituições de Ensino Superior precisam tornar-se parceiras em potencial da atualização constante de seu contingente acadêmico.

Parece ser consenso na literatura que a educação exerce um papel fundamental na instrumentalização dos estudantes com as competências necessárias ao trabalho na era do conhecimento.

Ricetti (2001) mostra, em seu estudo, que, quando analisado em profundidade o conceito de empregabilidade e suas implicações, percebe-se que há necessidade de desenvolvimento de mecanismos e estratégias educativas inovadoras que forneçam ao acadêmico uma forma mais adequada de acesso à informação, para que se possa elevar sua capacidade de pensar, de se expressar, de resolver problemas, de perceber seu próprio contexto e de se relacionar com os outros.

Isso demonstra o quanto é importante que os sistemas de educação e formação têm a desempenhar diante do novo quadro configurativo das organizações, do emprego e do trabalho.

## 2.2. Empregabilidade

O conceito de emprego tomou um significado muito diferenciado se comparando com 20 anos atrás – década de 80 – onde as pessoas faziam carreira nas organizações e tinham como garantia: a estabilidade. Hoje, no entanto, se fala em processos de enxugamento, onde a cada dia existem menos pessoas, realizando mais atividades.

Nesse novo mercado, prolifera-se a solicitação de serviços temporários, prestadores de serviços autônomos, trabalhos por dia e por hora, liberando os profissionais para conciliar diversos tipos de trabalho e interesses profissionais.

Malschitzky (2001, Anexo I) chama a atenção para as exigências do mercado de trabalho, e conseqüentemente para o novo perfil do trabalhador, alertando para que os indivíduos precisam reciclar-se periodicamente, a fim de manter seus conhecimentos atualizados e buscar sempre o desenvolvimento de novas habilidades, com o objetivo de adaptar-se facilmente às contínuas mudanças. É preciso também, desenvolver-se em diversas áreas, buscando um conhecimento mais generalista e amplo, permitindo sua atuação em diversos ramos de atividades.

Com as mudanças aceleradas no mundo do trabalho, na década de 90, a transformação do perfil do trabalhador exigido pelas empresas de vários segmentos, mudou consideravelmente. Além disso, ocorreu também o fim do contrato vitalício entre empregador e empregado, onde as empresas ofereciam pelo menos alguma segurança no emprego em troca de desempenho adequado e algum sinal de fidelidade. Atualmente isso já não ocorre mais, com o advento dos novos modelos de gestão como o *downsizing*, eliminação dos níveis hierárquicos, *rightsizing*, demissões e reestruturações, o que se espera é que cada trabalhador busque sua empregabilidade. Em outras palavras, é preciso que cada indivíduo não fique preso a apenas um emprego, a uma única empresa ou a uma só trajetória de carreira. O que importa agora é possuir competências competitivas exigidas para encontrar trabalho quando for necessário, onde quer que haja uma oportunidade que possa ser aproveitada.

Dentro desse espírito, aumenta no mundo inteiro o número de profissionais que, ao serem desligados de alguma organização, buscam autonomia, através de uma carreira solo. De acordo com Minarelli, nos Estados Unidos, há vinte anos, seis a oito por cento das pessoas em processo de recolocação profissional em empresas,



acabavam abrindo seu próprio negócio ou trabalhando por conta própria. Hoje este número ultrapassa vinte por cento. No Brasil, o índice é similar, onde nos últimos três anos, o autor afirma que 20% das recolocações realizadas ocorreram através de alguma forma de negócio próprio. A maior parte do trabalho na Europa, nos Estados Unidos e no Japão, que representam dois terços ou mais da mão de obra de todos os países, concentra-se no setor de serviços e a maioria das pessoas que atua nesta área, faz de maneira autônoma ou terceirizada.

Em busca deste mercado, os profissionais precisam olhar sua carreira com olhos mais críticos, tomando essa responsabilidade para si, pois afinal ele é o “proprietário” deste conhecimento e não as organizações. Portanto, segurança profissional, hoje, significa conseguir trabalho e remuneração, independente de vínculo empregatício.

Segundo BOLLES (2000, p.25) sempre haverá empregos disponíveis no mercado, porque mesmo que não houvesse mais nenhuma abertura de novas oportunidades, ou seja, de aumento de quadro de pessoas nas empresas, ainda assim, a possibilidade de ingresso poderia se dar em função das seguintes situações: a) as pessoas que estão empregadas recebem promoções, deixando vagos os postos de trabalho que ocupam, b) as pessoas são demitidas por desempenho insatisfatório no trabalho, deixando mais vagas, outras pedem demissão, ou ainda, c) sofrem lesões sérias no trabalho, nas estradas ou mesmo em casa e tornam-se incapazes de prosseguir trabalhando.

Também pode acontecer de pessoas empregadas ficarem doentes, precisando submeter-se a longos períodos de hospitalização, ou outras podem precisar mudar-se de onde moram por diversos motivos.

Ainda há a possibilidade de existir pessoas em idade de aposentar-se, ou pessoas que estão terminando seu contrato de trabalho por tempo limitado e deixando vagas disponíveis no mercado.

Sendo assim, é preciso que o profissional possua discernimento para ir em busca das oportunidades que se apresentam, mesmo que algumas vezes seja necessário se adequar às características que se apresentam no momento. Muitas vezes, por acomodação ou hábitos já adquiridos, os profissionais perdem oportunidades por darem preferência a encontrar um emprego que lhes permita fazer o que sempre fizeram. Atualmente a mudança da concepção de emprego está se transformando a cada dia, por isso, é fundamental que haja mudança no

desenvolvimento das competências necessárias para a prática de novas modalidades de trabalho.

KANAANE (1999, p. 32) aborda com propriedade as mudanças na estrutura e organização do trabalho, com informações trazidas por estudiosos que visualizam grandes mudanças na virada do século no mundo do trabalho, e afirmam que apenas uma minoria estará empregada em empresas que exijam e ofereçam tempo integral, com o existente no estilo tradicional. Afirmam, também, que aqueles que possuírem empregos em tempo integral serão os de altíssima qualificação. As demais pessoas estarão divididas em três categorias distintas no mundo do trabalho:

1ª classe: *Envolverá os grupos de projetos*. Pessoas que se juntarão para desenvolver projetos específicos durante um curto período de tempo. Provavelmente esse será o tipo de serviço melhor remunerado e dominante nas próximas décadas, exigindo aptidões diferentes, entre elas: mente aberta; competência técnica e interpessoal; trabalho em equipe; concentração criativa; domínio de idiomas; versatilidade; visão de conjunto e de longo prazo; história profissional; capacidade para lidar com pressão; incertezas e ambigüidades; e equilíbrio da vida pessoal com profissional.

2ª classe: *Trabalho em tempo parcial ou sazonal*. Neste caso haverá um grande contingente de pessoas que trabalharão dois ou três dias por semana (considerando-se inclusive sábados e domingos) em supermercados, na indústria de turismo, cuidando de crianças nos finais de semana, etc. Essas pessoas não precisarão ser extremamente intelectualizadas, porém, necessitarão de habilidades e até certa especialização para executarem seu trabalho.

3ª classe: *Trabalho individual ou em grupos familiares*. Norman McRae, editor chefe do *The Economist*, lançou um livro chamado *The 2024 Report*, no qual fez algumas previsões que já ocorreram (queda do muro de Berlim, colapso do império soviético, revoltas no leste europeu, etc.). Segundo o autor, “daqui há dez anos, mais de 50% das pessoas trabalharão dentro de próprios lares”, principalmente pelas vantagens de não precisarem enfrentar trânsito e pelo uso das enormes possibilidades oferecidas pelas telecomunicações.

Tantas mudanças transformam definitivamente o conceito de segurança, hoje este conceito está ligado à atratividade do prestador do serviço. Para Minarelli, o melhor negócio é parar de pensar como empregado e começar a pensar como alguém que presta serviços e pode ser solicitado para cumprir determinada tarefa. Para isso, é preciso atentar-se para os pilares que sustentam a empregabilidade:

- **Adequação vocacional:** desempenho profissional dos indivíduos está intimamente ligado com a adequação vocacional, ou seja, o trabalho é realizado dentro de uma linha que se tem prazer em desenvolvê-la, pois caso contrário, irão se apegar a outros fatores motivacionais, que na maioria das vezes tem um efeito efêmero;

- Competência profissional: é composta pelo conjunto de bagagens técnicas absorvidas ao longo da vida, como por exemplo: formação escolar, treinamentos, cursos, autodidatismo e até pela vivência cotidiana;
- Idoneidade: é formada pelos valores básicos: a honestidade, o respeito, a integridade, que garantem a curto, médio e longo prazo a imagem pessoal;
- Saúde física e mental: o equilíbrio mente-corpo é fundamental, essa é a principal barreira para o desenvolvimento de um bom profissional, tendo em vista que é o primeiro foco observado, tanto nas relações pessoais quanto profissionais;
- Reserva financeira e fontes alternativas: é preciso sempre contar com o inesperado, para isso manter fontes alternativas de renda e reservas financeiras, pode ser garantia de alívio em situações indesejadas. Até mesmo no sentido de poder analisar o mercado mais calmamente em uma situação de desligamento, pois não estaria obrigando-o a aceitar a primeira oferta que aparece, pelo simples desespero.
- Relacionamentos: investir em uma rede de relacionamentos pode futuramente resultar em parcerias ou até mesmo em algum tipo de emprego, portanto desenvolver esta teia, pode ser uma alternativa de sucesso futura.

Criando a correta interligação desses fatores acima citados, o profissional pode se sentir mais seguro e capacitado para a acirrada disputa do mercado que hoje existe, onde qualquer diferenciação por mínima que seja pode ser fator decisivo na escolha de um profissional.

Além desses fatores, Malschitzky (2001, Anexo V) salienta que o profissional precisa desenvolver alguns itens fundamentais para manter sua posição no trabalho, como por exemplo, a fluência verbal, a capacidade de fazer marketing pessoal, a

flexibilidade e espírito de cooperação para trabalhar em equipe e se relacionar com vários tipos de pessoas, a criatividade para sugerir constantes inovações, a coragem para assumir novos desafios, além do conhecimento técnico inerente a cada profissão.

Souza (1999), em sua pesquisada com quarenta profissionais de recursos humanos brasileiros, descreve os traços negativos encontrados nos trabalhadores. É interessante apontar alguns desses traços que corroboram o desenvolvimento do tema deste trabalho. São eles: Carente de apoio e reconhecimento. Meio passivo-Insegurança e angústia. Profissionalização pouco abrangente. Meio desorganizado. Tem aversão a cronogramas e datas fatais. Baixa profissionalização em todos os níveis. Profissionalmente mal formado, baixa escolaridade. Má formação profissional. Falta constância no aprendizado. Acomodado. Subserviência e submissão. Falta de projeto de vida a longo prazo, de visão de futuro. Tende a agir primeiro e a pensar depois.

Em outro artigo publicado por Malschitzky (2003, Anexo VI), é preciso levar em consideração três elementos básicos para a manutenção da empregabilidade: a responsabilidade pela carreira e pelo alcance de metas profissionais; o auto-desenvolvimento, procurando atualização de conhecimentos e iniciativa de iniciar um projeto sem precisar esperar que seja solicitado.

De acordo com Saviani (1997), o termo empregabilidade, originário do termo inglês *employability*, surgiu no Brasil por volta de 1995, em consequência das mudanças nas relações de trabalho que se intensificaram nos últimos anos. Mesmo sendo um tema relativamente novo, e pouco compreendido pela grande maioria, traz um alerta para que as pessoas saiam do comodismo em suas profissões, acreditando na segurança e estabilidade no emprego.

MARTINS (2001, p.21) cita que:

Em vez de buscar um vínculo estável com um empregador, o trabalhador é induzido a desenvolver sua condição de empregável, ou seja, torna-se cobiçado no mercado de trabalho, ampliando suas chances de recolocação quando necessário. O trabalhador passa a se perceber como uma unidade autônoma, capaz de oferecer seus serviços e administrar sua carreira como se fosse uma microempresa.

Malschitzky (apud Schmidt, 2003, Anexo II), faz uma abordagem sobre empregabilidade observando que está relacionada a qualquer modalidade de

trabalho, seja na montagem do próprio negócio ou na prestação de serviços como empregado de uma pequena, média, ou grande empresa. O importante é estar respaldado por raízes fortes que fomentem o crescimento e a transformação profissional.

Em artigo publicado por Malschitzky (2002, Anexo III), descreve as cinco raízes que sustentam a empregabilidade:

*A experiência profissional* é necessária para sustentar a aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos ao longo da carreira, permitindo identificar os acertos e os erros do passado. As *competências* sinalizam para o nível de conhecimento (expertise) que o profissional deve possuir para o desempenho das atividades. O *comportamento* determina a forma de relacionamento interpessoal necessária para a convivência com clientes internos e o atendimento aos clientes externos. A *rede de contatos* é vital para o relacionamento com pessoas e empresas, pois possibilita a prospecção de novos negócios ou de novas oportunidades de trabalho. Por fim, o *capital acumulado* que também é necessário para garantir a sustentação da empregabilidade. No caso de negócio próprio, irá garantir a abertura e manutenção inicial do empreendimento; no caso do profissional ter que buscar uma colocação no mercado de trabalho, como empregado, a reserva financeira, dará condições de escolher com maior tranquilidade, já que seus compromissos estarão garantidos por certo período de tempo.

A Secretaria de Formação e Desenvolvimento Profissional – do Ministério do Trabalho (Brasil, 2000), define empregabilidade como sendo um “conjunto de conhecimentos, habilidades, comportamentos e relações que tornam o profissional necessário não apenas para uma, mas para toda e qualquer organização”.

Para Oliveira (1999), a empregabilidade surgiu com a expansão econômica. A internacionalização do capital e a globalização da econômica despertam nas grandes corporações a necessidade de buscar novos mercados, acirrando a disputa por novos consumidores. As empresas, para poderem fazer frente a essa disputa, buscam nas inovações tecnológicas e nos novos modelos de gestão, a competência para se estabelecer nesse novo mercado. Essa reestruturação capitalista impõem aos trabalhadores, por sua vez, a necessidade de estabelecerem novas estratégias de sobrevivência, principalmente quando elas estiverem sendo determinadas pela ocupação de um posto de trabalho. “O conceito de empregabilidade estrutura-se, então, a partir de uma organização econômica que tem como característica a eliminação de postos de trabalho e aumento da competição entre trabalhadores” (OLIVEIRA, 1999, p. 56).

MARIOTTI (1999, p. 173) faz uma abordagem muito semelhante aos autores já citados, porém diferencia com relação aos parâmetros utilizados para o desenvolvimento da empregabilidade. “A empregabilidade pode ser definida como um conjunto de atributos que fazem com que os serviços de um indivíduo sejam requisitados, esteja ele empregado, desempregado, ou mesmo sendo empregador, profissional autônomo ou voluntário. Está centrada em 10 parâmetros: pensamento sistêmico, autopercepção, automotivação, capital intelectual, capacidade física e mental, integração razão-intuição, criatividade, capacidade de análise social, visão pessoal de futuro e competências interpessoais (capital relacional).

Portanto, a empregabilidade diz respeito à capacidade do indivíduo garantir sua inserção no mercado de trabalho a longo prazo, através de habilidades específicas e ao resultado de um processo de desenvolvimento de carreira que vai dando ao indivíduo competências essenciais, as quais permitem a sua colocação no mercado de trabalho.

Para aumentar a empregabilidade, os profissionais precisam estar aptos do ponto de vista técnico, gerencial e intelectual, humano e social para solucionar com rapidez problemas cada vez mais sofisticados e específicos.

Torna-se vital, portanto, a obtenção de novos conhecimentos, múltiplas habilidades e boa reputação para que o profissional possa oferecer e vender seus serviços e empresariar seus talentos.

Os conceitos de empregabilidade à luz de vários autores, leva a entender que o indivíduo é responsável pelo seu auto desenvolvimento e, é fundamental a preocupação pelo desenvolvimento de uma nova estratégia de mudança de postura pessoal e profissional.

Considerando essa abordagem, OLIVEIRA (1999, p.57) chama a atenção para a responsabilidade do indivíduo com relação à mudança de postura e busca de conhecimento:

Ao responsabilizar os indivíduos pelo estabelecimento de estratégias capazes de inseri-los no mercado de trabalho, justifica-se o desemprego pela falta de preparação dos mesmos para acompanharem as mudanças existentes no mundo do trabalho. Sob a ótica da empregabilidade, a necessidade dos indivíduos disporem de habilidades e conhecimentos adequados aos interesses da produção, passa a ser o primeiro elemento considerado nas discussões a respeito das possibilidades de superação do desemprego existente.

Na ótica de KANAANE E ORTIGOSO (2001, p.63) “tal postura deve estar atrelada à pesquisa contínua, transferindo o conhecimento para as equipes de trabalho, utilizando-se de ferramentas tecnológicas existentes, capacitando-se e antecipando-se às demandas dos clientes, planejando operações estratégicas, maximizando resultados e minimizando perdas, assim como administrando melhor os custos”.

Para Kanaane (1999), o indivíduo terá que assumir gradativamente, responsabilidades mais amplas, implicando no desenvolvimento de potencialidades e habilidades pessoais que contribuirão para o efetivo desempenho profissional. Entre as características necessárias para a efetiva performance profissional, destacam-se: estar preparado para lidar com as várias demandas e culturas ao mesmo tempo; saber lidar com a dualidade ; estar ligado a resultados; pensar estrategicamente; possuir perfil pessoal inquieto, interessado na melhoria contínua, buscando alavancar novos negócios; saber lidar com as incertezas, questionando, propondo, interpretando rapidamente as demandas do mercado; visualizar a questão ética no alcance dos objetivos e metas organizacionais, resgatando a qualidade de vida no trabalho.

Sendo assim, a empregabilidade torna-se fundamental tanto para que o indivíduo se coloque no mercado de trabalho, quanto para a manutenção de seu emprego.

Cabe a cada indivíduo desenvolver suas habilidades e adquirir cada vez mais conhecimentos que lhe agregue vantagem competitiva, para obter um diferencial que atraia as oportunidades de trabalho. Assim, poderá também escolher com o que quer trabalhar e onde lhe oferecem maiores vantagens, permitindo a aplicabilidade prática de seus talentos.

As empresas buscam no mercado, profissionais que possam agregar valor ao seu produto ou serviço. Isso implica, conseqüentemente, em identificar indivíduos que possuam experiências e competências funcionais acumuladas, que possuam desejo de antecipar-se às mudanças e que demonstrem domínio em sentir-se responsáveis por suas ações e por sua carreira. Assim, a empregabilidade é a habilidade que cada indivíduo possui para gerenciar sua carreira profissional em um ambiente incerto e de mudanças aceleradas.

### 2.3. Planejamento de Carreira

Para que seja viável a elaboração de um planejamento de carreira, é necessário conhecer o conceito de Carreira na visão de alguns autores.

HALL (apud Dutra 2002, p.201), ressaltando que “Carreira é uma seqüência e atitudes e comportamentos associados com experiências e atividades relacionadas ao trabalho durante a vida de uma pessoa” e VAN MAANEN (apud DUTRA 2002, p.201) define carreira como “a idéia de um caminho estruturado e organizado no tempo e no espaço, que pode ser seguido por alguém.” Percebe-se na visão dos dois autores que a carreira é fruto do livre arbítrio individual e não levam em conta determinantes impostas pelas empresas e pela sociedade.

Para LONDON E STUMPF (apud BOOG, 2002, p.201) a definição de carreira toma uma dimensão mais contemporânea:

Carreira são seqüências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, a carreira engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto da perspectiva da organização a carreira engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento das pessoas. Essas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança.

MILIONI (apud BOOG, 2002, p.329), aborda o planejamento de carreira como uma metodologia que orienta a arquitetura de desenvolvimento do indivíduo para a carreira levando em conta seus talentos, potenciais e experiências em precisa sintonia com as perspectivas da organização.

Segundo TACHIZAWA (2001, p.197), “planejamento de carreira é um processo contínuo de interação entre o empregado e a organização visando a atender aos objetivos e interesses de ambas as partes.”

Pode-se entender que o plano de carreiras é uma sucessão de níveis de capacitação e complexidade e/ou diversificação crescentes. Portanto, o aumento do nível de desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e atitudes, possibilita o profissional a estar capacitado para atender a requisitos cada vez mais complexos, aumentando a própria capacitação e versatilidade. Desenvolvendo sua capacitação, o profissional pode passar a exercer funções e cargos mais



desafiadores, que lhe proporcionem maior reconhecimento ou compensação e melhor *status*.

O Planejamento de Carreira deve ser de responsabilidade do profissional, uma vez que cabe a ele estar em busca constante do desenvolvimento pessoal e profissional. As organizações precisam constituir planos de carreiras condizentes com o nível de competências agregadas pelos profissionais, promovendo assim a retenção dos melhores talentos, uma vez que estes serão atraídos pela real possibilidade de ascensão profissional.

Waterman (apud Ulrich 2000) salienta que os indivíduos precisam mais do que nunca além de dedicar-se ao aprendizado contínuo, também estar pronto a se remodelar para acompanhar o ritmo das mudanças; que tomam para si a responsabilidade pela condução de suas carreiras. Eles devem estar conscientes de suas habilidades (considerando seus pontos fortes e pontos fracos) e ter um plano para aumentar seu desempenho e sua empregabilidade a longo prazo.”

Malschitzky (apud SCHMIDT, 2003, Anexo II) afirma que “o diferencial exigido pelo mercado deve ser buscado pelo profissional em fontes extra-curriculares, em cursos de pós-graduação ou nas oportunidades oferecidas pelas próprias empresas, afinal, o responsável direto pela defesa da carreira é o profissional mesmo”.

Atualmente, as exigências por mais e melhores competências, faz com que os profissionais passem a se preocupar com o desenvolvimento de suas carreiras. Haja vista que as mudanças constantes na tecnologia e nos métodos de trabalho impulsionam para a retomada de informações atualizadas, que permitam a tomada de decisões e o crescimento da obtenção dos resultados organizacionais.

Segundo DUTRA (1996, p.23) existe uma maior pressão do ambiente social sobre as pessoas, fazendo com que elas planejem suas carreiras. São eles:

- 1) Aumento da diversificação das oportunidades profissionais ocasionadas pelos movimentos de maior complexidade organizacional e tecnológica das empresas, de revisão das estruturas organizacionais e de diversificação do mercado de produtos e serviços, exigindo das pessoas posicionamentos cada vez mais conscientes a sua trajetória profissional.
- 2) Disseminação cada vez maior da idéia de que as pessoas são capazes de influenciarem suas próprias carreiras.

3) Valorização social do contínuo crescimento, da mobilidade, da flexibilidade e da notoriedade. Este tipo de valorização pressiona as pessoas a competirem consigo próprias, a estarem sempre revendo suas expectativas e necessidades.

DUTRA (1996, p.24) propõem um modelo de planejamento de carreira tendo como principais objetivos:

Desenvolver nas pessoas um espírito crítico com relação a seu comportamento diante da carreira; estimular e dar suporte a um processo de auto-avaliação, visando o planejamento individual de sua carreira; oferecer uma estrutura para reflexão das pessoas sobre sua realidade profissional e pessoal e; disponibilizar ferramentas para desenvolver objetivos de carreira e planos de ação e para monitorar a carreira ao longo do tempo.

LONDON e STUMPH (apud DUTRA, 1996, p.24), apresentam outro modelo de planejamento de carreira, onde os autores mostram a interdependência de três fatores de responsabilidade do indivíduo: a **auto-avaliação**; que leva em consideração a avaliação de suas qualidades, interesses e potencial para vários espaços organizacionais; o **estabelecimento de objetivos de carreira**, que trabalha com a identificação de objetivos de carreira e de um plano realista na auto-avaliação e na avaliação das oportunidades oferecidas pelas empresas; **implementação do plano** de carreira, que direciona para a obtenção da capacitação e **acesso às experiências profissionais** necessárias para competir pelas oportunidades e para atingir as metas de carreira.

Esses autores afirmam que as pessoas podem conduzir seu planejamento de carreira de várias formas, porém é importante ressaltar duas preocupações essenciais: formar uma visão realista, clara e apurada de suas qualidades, interesses e inclinações pessoais e estabelecer objetivos de carreira e preferências profissionais.

A trajetória da carreira profissional deve levar em consideração os propulsores da carreira, que são as características pessoais que permitem ampliar a complexidade do trabalho e o valor das contribuições que podem ser dadas à empresa e ao ambiente social onde está inserido o indivíduo.

Dutra (apud Boog, 2002) desperta a atenção para a importância da utilização dos pontos fortes e pontos fracos desempenhados nas atividades profissionais. Sempre que os pontos fortes são usados, o indivíduo se sente realizado e feliz. Por isso, deve escolher uma carreira que explore esses pontos fortes. Os pontos fortes podem traduzir-se em uma habilidade (saber fazer), em um comportamento (saber

relacionar-se, comunicar-se, etc.), em um dom (artístico, esportivo, intelectual, etc.), ou em uma mistura de habilidade, comportamento social e dom.

Quando o indivíduo tem que usar seus pontos fracos, então estará experimentando o desconforto quanto a sua realização profissional. Sendo assim, os pontos fortes devem ser propulsores da carreira, além de serem utilizados com prioridade para o desenvolvimento do autoconhecimento e do aprimoramento das competências.

Para Dutra (apud Boog, 2002), autoconhecimento é o melhor caminho para o reconhecimento dos pontos fortes, pois favorece o encontro da forma ideal para o desenvolvimento dos propulsores de carreira.

Martins (2001) salienta que gerenciar a carreira é tomar decisões adequadas e solucionar problemas relativos à vida profissional, processo esse que envolve constantes embates entre desejo e possibilidade, custos e benefícios.

Portanto, para efetivar um plano de carreira é preciso tomar como ponto de partida a auto-avaliação e o auto-conhecimento, para à partir daí, desenvolver os objetivos de carreira e efetuar o plano de ação para a consecução destes objetivos.

Explanar sobre objetivo de carreira traz de imediato à mente a idéia de projetar as posições de carreira que o profissional deseja ocupar nos próximos anos. Essa forma de pensar pode criar uma situação de impedimento na busca de oportunidades que surgem a todo o instante na vida profissional. É preciso criar bases sólidas que não mudarão ao longo do tempo e que tenham a essência no próprio indivíduo, em seus valores básicos e em sua personalidade e não na empresa, ou no mercado. Esses somente farão sentido hoje, mas não amanhã.

Estabelecer esses objetivos implica em fazer perguntas do tipo: como poderei estar mais feliz profissionalmente daqui a cinco anos? Como poderei estar utilizando melhor meus pontos fortes daqui a dez anos? Como poderei estar mais realizado profissionalmente daqui a quinze anos?

O Planejamento de Carreira depende muito da gestão pessoal de carreira que o indivíduo deve adotar como ponto fundamental, para o desenvolvimento de competências necessárias na obtenção de novas colocações no mercado de trabalho.

DUTRA (apud BOOG, 2002, p.196) constatou em pesquisas realizadas e no acompanhamento de serviços de recolocação, em 1990, que no Brasil ainda é baixíssimo o percentual de profissionais que pensam em suas carreiras de forma

estruturada. Demonstra que apenas 2% dos entrevistados tinham um projeto profissional estruturado, enquanto 98 % deixavam suas carreiras a cargo da empresa ou do acaso. Explica que a baixa atenção das pessoas em relação à própria carreira nesse período pode ser explicada pelos seguintes aspectos:

- Características culturais do brasileiro, que não valoriza o planejamento da carreira. As pessoas simplesmente se apropriam das oportunidades existentes no mercado de trabalho. Poucas são as que procuram analisar os movimentos do mercado, preparar-se para eles e criar as próprias oportunidades.
- Mercado de trabalho pouco competitivo para pessoas com maior nível educacional. O mercado de trabalho começa a tornar-se mais competitivo, somente na segunda metade dos anos 1990, quando o desenvolvimento profissional passou a ser mais valorizado. As pesquisas mostraram que 60 % das pessoas de nível superior que mudaram de emprego na Grande São Paulo, durante 1990 e 2000 o fizeram procurando melhores condições de desenvolvimento profissional. Menos de 15% buscavam melhores salários na mudança de emprego. Esses dados demonstram maior preocupação com a carreira na medida em que as pessoas se movimentam tendo em vista o futuro profissional.
- Inexistência de estímulos à reflexão sobre o futuro profissional nos lares, nas escolas e nas empresas. Salienta que esta situação persiste até hoje. Outra traz informações extraídas de estudos elaborados com estudantes de graduação da FEA/USP, constatando o baixo nível de estímulo recebido pelos jovens para pensar em carreira de maneira estruturada. Diz ainda que a maioria não recebe nenhum tipo de incentivo em casa, nem no ensino médio, e que raras são as faculdades que possuem programas nesse sentido.

Um dos fatores fundamentais para o planejamento de carreira está na procura constante pelo desenvolvimento de novas competências, para assim o indivíduo prospectar novas oportunidades de trabalho, tanto na própria empresa onde está colocado, como do mercado de trabalho.

A viabilidade do indivíduo encontrar uma colocação que lhe traga maior satisfação profissional e remuneração mais adequada, está no direcionamento dos objetivos que ele pretende atingir ao longo de sua carreira. Porém, se o desenvolvimento de competências do indivíduo for além de suas expectativas na execução de suas atividades, na empresa onde está inserido, provavelmente ele irá buscar outra empresa que lhe exija maior aplicação de seus conhecimentos e habilidades, assim como o aproveitamento adequado de suas atitudes.

Dessa forma, as organizações precisam despertar para o real aproveitamento de seus talentos, caso contrário terá um alto índice de rotatividade de profissionais com grande potencial de empregabilidade.

## 2.4. A Retenção de Talentos

Considerando as rápidas e intensas mudanças que atingem as organizações atuais, é ao mesmo tempo difícil e arriscado identificar as peças fundamentais da estrutura de qualquer organização, quanto mais da organização do futuro. Da estratégia de mercado e da tecnologia da informação às alianças globais e estratégicas, a arte da previsão tem sido bem mais complicada e incerta hoje. Por exemplo, na era agrícola, a terra era fundamental para estabelecer a vantagem estratégica e econômica.

Em termos mais simples, quem controlava a terra eram aqueles que detinham vantagem econômica. Com o advento da revolução industrial, a vantagem econômica passou para aqueles que controlavam e ocupavam a principal fonte de energia da época: o motor – primeiro, a vapor, e mais tarde os motores de combustão interna e elétricos. No entanto, a transição para o futuro exigirá uma fonte de energia muito diferente, uma bem mais difícil de cultivar e administrar do que a terra: o capital humano, ou que Lester Throw chama de habilidades, educação e conhecimento. Gary S. Becker, outro economista ganhador do Prêmio Nobel (1992), declarou à *Business Week* que "o capital humano faz parte da riqueza das nações assim como as fábricas, casas, maquinaria e outros bens físicos".

Para WATERMAN (apud ULRICH, ano, 2000 p. ):

É responsabilidade do trabalhador gerenciar sua carreira, assim como, é de responsabilidade da empresa fornecer ferramentas, ambiente aberto e oportunidades para que ele possa avaliar e desenvolver suas habilidades. O resultado desses dois componentes dão origem a um grupo de indivíduos auto-suficientes, que denomina como *força de trabalho para uma carreira flexível*. Esse grupo de indivíduos não deve estar apenas dedicando-se ao aprendizado contínuo, mas também estar pronto a se remodelar para acompanhar o ritmo das mudanças, tomando para si a responsabilidade pela condução de suas carreiras e, comprometendo-se com o sucesso da empresa onde estão prestando serviços. Isso significa que os indivíduos precisam estar conscientes das tendências do mercado e conhecer as habilidades e os comportamentos que a empresa necessitará no futuro. Significa também que devem estar conscientes de suas habilidades – tanto de seus pontos fortes como de seus pontos fracos - e ter um plano para aumentar seu desempenho e sua empregabilidade a longo prazo. Significa ter disposição e capacidade para responder rapidamente e de maneira flexível às necessidades mutantes dos negócios.

Malschitzky (2003, Anexo IV), ressalta a importância da flexibilização de carreira quando o profissional está apto para enfrentar o mercado de trabalho respaldado pelo tripé: conhecimento, amparo financeiro e aspecto emocional e que as empresas, em contrapartida precisam estar preparadas para reconhecer os talentos que prestam serviços para elas, dando oportunidades para que os conhecimentos realmente sejam um diferencial competitivo e, não apenas um amontoado de saberes colocados na prateleira.

Dessler (2003) salienta que o empregador pode dar várias contribuições positivas para a carreira de seus colaboradores. É importante a aplicação de avaliações de desempenho orientadas para a carreira, nas quais os gerentes são treinados não somente para avaliar o funcionário, mas também para encontrar os caminhos possíveis de carreira e determinar o desenvolvimento necessário segundo as forças e fraquezas das pessoas. O forma de contribuição pode ser através da rotação de cargos e delineamento dos caminhos da carreira, planejados e aplicados periodicamente, podendo ajudar as pessoas a desenvolverem um quadro mais realista de suas capacidades (e incapacidades) e, portanto, escolher os melhores movimentos futuros de sua carreira.

Waterman (apud ULRICH, 2000) considera que as empresas precisam ser muito mais abertas para permitir que os colaboradores realizem o *benchmarking* de suas habilidades, ou seja, deverá disponibilizar informações sobre vagas dentro e fora da organização. Além disso, deverá fornecer material de referência e treinamento para ajudar os colaboradores a desenvolver planos de crescimento profissional e a melhorar suas habilidades em entrevistas e preparação de currículos. Os gerentes devem ser receptivos a transferências horizontais, permitindo que o colaborador tenha o direito de mudar de cargo dentro da empresa, uma vez que haja necessidade e que ele esteja qualificado para ocupá-lo. Caso não esteja qualificado, ele e a empresa de comum acordo irão disponibilizar o treinamento necessário, podendo ser internamente ou externamente, conforme a disponibilidade do colaborador e a necessidade da empresa.

O indivíduo que está constantemente realizando *benchmarking* e atualizando suas habilidades, não apenas responde às mudanças, como também as antecipa. Utilizando algumas técnicas de auto-conhecimento, é possível fazer uma análise de seu perfil profissional, permitindo assim que possa encontrar empregos certos de

acordo com a identificação com as tarefas e com a atualização rotineira de suas habilidades.

WATERMAN (apud ULRICH, 2000, p.297) salienta, “imagine como a produtividade aumentaria se a maioria das pessoas tivesse empregos que as estimulassem a crescer.”

A competição acirrada em busca de uma colocação no mercado de trabalho, ou a manutenção do emprego depende hoje da quantidade e qualidade de conhecimentos adquiridos e utilizados nos processos produtivos. Por outro lado, as empresas também precisam fazer propostas atraentes para atrair e reter talentos.

Segundo MICHAELS (2002, p. 38), em pesquisa realizada sobre a Guerra pelo Talento, foram identificados cinco pontos obrigatórios que as empresas devem seguir se quiserem vencer e tornar o talento uma vantagem competitiva:

1. Adotar uma mentalidade voltada para o talento.
2. Elaborar um proposta de valor atraente para o funcionário.
3. Reformular a estratégia de recrutamento de pessoas.
4. Tornar o desenvolvimento parte integrante se sua organização.
5. Diferenciar e promover a afirmação de seu pessoal.

Empresas atraentes possuem profissionais com diferenciais que promovem o desenvolvimento de resultados financeiros favoráveis, assim como, alavancam sua imagem perante o mercado. Ainda segundo MICHAELS (2002, p.26), há um ponto de inflexão que diz que *talento* é hoje uma alavanca essencial ao desempenho corporativo e que a habilidade de uma empresa em atrair, desenvolver e reter talentos será uma importante vantagem competitiva no futuro.

Martins (2001) argumenta a necessidade de alinhar a empregabilidade com as condições de trabalho que a empresa disponibiliza para o desenvolvimento de carreira enquanto o colaborador estiver a ela vinculado. A manutenção do profissional requer uma combinação de respeito ao ser humano como indivíduo maduro e integral, um trabalho significativo, um ambiente de justiça e oportunidades de crescimento.

Para KANAANE e ORTIGOSO (2001, p.63), “as organizações vêm sofrendo alterações quanto à Gestão do Potencial Humano, e conseqüentemente destacam-se como facilitadoras na forma de preparação das pessoas, ensinando-as a extrair o

máximo da educação e do treinamento, como mecanismos de alavancagem de resultados. Esse novo profissional estará voltado ao aprimoramento da aprendizagem organizacional e pessoal, como missão, objetivos, estratégias, metas, idéias, reconhecimento e resultados, valores, como confiança, integridade, persistência, humildade, credibilidade, justiça e responsabilidade mútua, cada vez mais requisitados para a construção, implementação e desenvolvimento sustentado do processo de Gestão do Conhecimento”.

Essa concepção vem ao encontro do conceito de Organizações de Aprendizagem (*learning organization*), de Senge, e mais recentemente, a abordagem de “educação corporativa”, de Meister. Em todas essas abordagens enfatiza-se a necessidade de se criar uma cultura de aprendizagem nas organizações, que favoreça a criação e disseminação do conhecimento, de forma a assegurar vantagem competitiva duradoura. Assim, esse ambiente organizacional tende a ser intrinsecamente motivador para o profissional que está em busca de crescimento e inovação.

Ainda segundo SENGE (1998, p.213):

O desenvolvimento da capacidade de uma Organização para trabalhar com modelos mentais envolve tanto a aprendizagem de novas habilidades quanto à implementação de inovações institucionais que ajudam a colocar essas habilidades em prática regular. Aqui a aprendizagem não se baseia apenas na aquisição de conhecimentos acadêmicos, mas também na aprendizagem permanente das habilidades interpessoais.

As organizações de aprendizagem nada mais são do que um grupo de pessoas que produzem conhecimento e compartilham o saber, aprimorando constantemente sua capacidade de criar o futuro.

MARTINS (2001, p.114), ressalta uma pesquisa elaborada por Nunn na empresa BRE *Properties*, com 1.200 empregados, tendo como abordagem principal a retenção de talentos.

Com a crescente perda de pessoal qualificado, a empresa implantou um processo formal de planejamento de carreira, tendo como premissas norteadoras:

- O profissional deve entender as oportunidades disponíveis na organização.
- O profissional deve traçar uma trajetória de carreira que ele entenda, aprecie e avalie positivamente.
- No planejamento de carreira, o gerente e seu subordinado focalizam as metas do profissional para o futuro, discutem as estratégias para alcançá-las, as exigências do cargo e as recompensas financeiras.



- Além da avaliação de desempenho tradicional, no fim do ano, há um processo de revisão do planejamento de carreira no meio do ano, junto com o gerente imediato, especificamente para abordar questões da carreira do subordinado.
- Programa patrocinado por um executivo sênior de grande reputação na empresa.
- Incentivo à adesão com cartas-convites explicando o processo.
- Disponibilização maciça de informação de carreira.

Os resultados do programa de planejamento de carreira foram positivos, conforme suas evidências objetivas verificadas pela BRE:

- Pesquisa de Clima Organizacional – a maioria dos empregados se mostrou satisfeita com o investimento da organização em suas carreiras.
- Rotatividade (*turnover*) – redução substancial nessa taxa, indicando o sucesso na retenção de talentos.

Nunn conclui seu relato afirmando que:

“(...) muitos empregados expressaram um forte desejo de avançar na companhia. Isso permitiu à companhia assumir um papel proativo no seu desenvolvimento. Um traço comum ao longo de toda a companhia foi um claro desejo dos empregados em aprofundar sua formação, particularmente enquanto relacionada a experiência direta de trabalho. Diversas transferências intradepartamentais resultaram da constatação dos diferentes conjuntos de habilidades dos empregados. (...) Do ponto de vista de recursos, a BRE apóia firmemente o tempo e esforço do processo de planejamento de carreira e tenciona continuar com o programa. E solicitação dos empregados a respeito de mais acompanhamento (follow-up) foi incorporada, com uma meta de tornar o processo mais orgânico ao longo de todo o ano. A BRE acredita que, como resultado de seus esforços, a confiança, o moral e, por fim, a satisfação do empregado, cresceram significativamente”.

Ulrich (2000) aborda outro exemplo interessante, o da Motorola, onde os executivos estimam que a empresa tem um retorno de 33 dólares para cada dólar gasto em educação e, acham que pelo menos cinco por cento do tempo de cada funcionário deve ser gasto em treinamento e educação. Observa-se que o aprendizado contínuo é essencial, e as organizações devem ser vistas por seus funcionários como comprometida com seu desempenho.

Outro autor que trata este tema com propriedade é LEVINE (apud CHOWDHURY, 2003, p.90), quando diz que as empresas que irão vencer no mercado de amanhã são as que conseguirão atrair os melhores talentos globais. A capacidade de uma empresa de reagir e agregar valor a relacionamentos profissionais dependerá da capacidade de atrair funcionários de alto calibre e desenvolver uma força de trabalho que possa promover a integração e a colaboração. O novo paradigma para a competição não será vender seus produtos

e serviços no mercado, mas como competir para encontrar e reter funcionários qualificados.

Em sua abordagem prospectiva, diz ainda que, os líderes atuais serão professores e desenvolvedores dos trabalhadores do conhecimento. Eles terão a capacidade de ver novas oportunidades e atingir um nível mais alto de consciência, mantendo a perspectiva adquirida por meio do aprendizado. Aqueles que aspiram liderar entenderão que sua eficácia começa com seu próprio desenvolvimento e a capacidade de compartilhar conhecimentos de forma acessível.

Kanaane ( 1999, p. 31) traz uma abordagem interessante quando ressalta que o profissional de vanguarda deve ter atuação na “ética da convicção” e da “ética da responsabilidade”, possibilitando o surgimento de condições facilitadoras para a adaptação e ajustamento do indivíduo, quer como pessoa, quer como profissional, com um incremento efetivo à produtividade. Isso implica, necessariamente, na redefinição do sistema de trabalho através da flexibilização das relações de poder e autoridade, reduzindo-se os níveis hierárquicos e fazendo fluir os canais de comunicação e interação entre os colaboradores. Tal medida já vem sendo adotada por inúmeras empresas, o que tem merecido exaustivos estudos e adaptações por parte do ambiente organizacional e da conduta dos trabalhadores, na busca de sinergia e compatibilização de esforços, que visam à satisfação do trabalhador, à reorganização do ambiente de trabalho e ao alcance dos objetivos e metas organizacionais e pessoais, traduzindo ao incremento à produtividade, qualidade e competitividade em termos de mercado.

DAVENPORT (2001, p.45) salienta que a partir do dia em que os profissionais ingressam no emprego, carregam consigo suas expectativas de recompensas. Afirma que atitudes positivas , em relação tanto ao emprego quanto à empresa, resultam do atendimento das expectativas. O trabalhador comprometido e envolvido atua a favor da empresa, recebe a recompensa e continua a agir em benefício da organização. Determina ainda que o trabalhador traz para a organização: capacidade, comportamento, empenho e tempo e levanta a questão: O que a empresa tem para trocar com ele? A resposta está no retorno de investimento do capital humano. Mais ainda: o retorno do investimento no capital humano abrange todas as recompensas necessárias para obter um investimento incremental do trabalhador ou evitar quedas de investimentos.

DAVENPORT (2001, p.47) afirma com muita propriedade, através de pesquisa apresentada por Lawlwe e Porter, que quatro categorias de fatores emergem para que as pessoas invistam em capital humano. São elas:

- 1) Satisfação intrínseca com o trabalho. São os fatores inerentes ao trabalho em si e às tarefas que o compõem. Entre os elementos intrínsecos, incluem-se o desafio do trabalho, o grau em que o trabalho apresenta interesse, permite criatividade e exige o uso da capacidade valorizada e o nível de satisfação pessoal propiciado pelo trabalho. Aspectos agradáveis da interação social também entram nessa categoria. No cerne da realização profissional, está a satisfação que advém de fazer bem um trabalho desafiador.
- 2) Oportunidade de crescimento. É a chance de aperfeiçoar capacidades e assim ampliar a reserva de capital humano do indivíduo. Esse fator traz oportunidades para aprender e crescer pessoalmente, bem como para progredir dentro da organização.
- 3) Reconhecimento por realizações. É o reconhecimento, por parte de parceiros e superiores, da contribuição de um indivíduo para a organização. Esse reconhecimento incorpora noções como, por exemplo, ser respeitado pelos parceiros, experimentar a estima como uma contribuição importante para o sucesso organizacional e ser incluído em atividades negociais importantes, como a definição de estratégias, por exemplo. O reconhecimento também vem de fora da organização: de amigos, da comunidade, de clientes e de outras empresas do ramo.
- 4) Recompensas financeiras. Ou seja, o recebimento de várias formas de remuneração e benefícios, especialmente aquelas baseadas no desempenho e na produtividade do trabalhador.

Para MALSCHITZKY (2003, Anexo III), o grau de exigência que as empresas demonstram com relação ao perfil dos profissionais que compõem seu quadro de pessoal é muito grande, porém na maioria das vezes não possuem um programa de reconhecimento e incentivo que promova a valorização e a conversão de idéias criativas em projetos arrojados. O resultado dessa política é o desestímulo e a frustração do profissional. Em vez de impulsioná-lo a buscar cada vez mais aprendizado e, conseqüentemente, maiores resultados, a empresa faz com que procure outra colocação, que lhe ofereça oportunidade de desenvolver e aplicar seu talento e que o anime a buscar constante atualização.

Com certeza as dimensões como tecnologia, estratégia, alianças globais e inovação, são todas peças críticas que afetarão a vantagem competitiva no futuro. No entanto, cada uma dessas áreas ainda depende do talento humano e são por ele impulsionadas. A vantagem econômica e estratégica futura será das organizações capazes de atrair, desenvolver e reter de forma mais eficaz, um grupo diversificado dos melhores e mais inteligentes talentos humanos do mercado. (DRUCKER, 1997, p.220).

As empresas inteligentes que sabem como reter seus talentos, procuram oferecer programas de desenvolvimento de pessoas para proporcionar cada vez mais atualização de conhecimentos necessários para o acompanhamento da evolução dos modelos de trabalho, de tecnologia e de gestão.

## **2.5. Treinamento e Desenvolvimento**

O treinamento apresenta-se como uma importante ferramenta administrativa para o aumento da qualidade e da produtividade dos produtos e serviços, já verificada nos primórdios anos do “sistema de fábrica”.

A falta de capacitação dos trabalhadores para desempenharem atividades no “sistema de fábrica” configurou-se já no século XVIII como uma barreira, que renunciou, desde o começo do trabalho industrial, a importância de investimentos em capacitação profissional.

A partir do século XIX, o trabalho especializado cresceu significativamente, e para atender a essa demanda o treinamento começou a ser sistematizado. Sua articulação como algo racional foi a garantia da atualização dos trabalhadores em suas habilidades para a realização de novas tarefas, condição necessária para uma empresa que diferenciava seu perfil.

Com a sistematização do treinamento, a formação profissional difundiu-se como uma necessidade, tanto em termos de fábrica como de sociedade, e novas idéias foram surgindo nos Estados Unidos em 1886. Nesta época, cidades como Cliveland, Chicago e Cincinnati já tinham várias escolas particulares, enquanto Filadélfia e Baltimore contavam com escolas governamentais dedicadas à capacitação profissional.

A escola e a empresa começaram a se integrar no esforço de proporcionar uma melhor formação profissional. Isso pode ser observado na iniciativa do *College of Engineering* que, em 1900 introduziu um sistema de cooperação entre a escola e a empresa para fortalecer e enriquecer o treinamento dos trabalhadores. O sistema funcionava da seguinte maneira: o estudante freqüentava a escola por um período, trabalhava em período semelhante na fábrica, retornava novamente à escola para uma terceira etapa e concluída uma última de estágio na fábrica, onde posteriormente permanecia como empregado.

Segundo Pochmann (2001), o Brasil somente da década de 1920, é que se aproximou da concepção norte-americana de ensino industrial, com o surgimento de escolas de formação vinculadas à dinâmica da demanda de mão-de-obra, por meio de experiências de escolas ferroviárias e da profissão de mecânica de máquinas agrícolas.

A educação e a formação profissional foi introduzida na década de 1940, permitindo consolidar um dos principais modelos de qualificação dos trabalhadores na periferia do capitalismo mundial. Houve então, a montagem de grandes programas de formação profissional, por intermédio de corporações patronais setoriais que captavam recursos compulsórios e os aplicavam autonomamente, representando um passo adicional no projeto nacional de industrialização.

A formação profissional teve dois momentos importantes: em 1942, com a criação do SENAI e em 1975, com a promulgação da Lei n° 6.927 de Incentivos Fiscais ao treinamento, medida a qual o Governo Federal permite deduzir 10% do Imposto de Renda a pagar, para ser aplicado em programas de formação profissional.

Mais recentemente, uma ação desenvolvida pelo Ministério do Trabalho, articulada com o Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador, ganhou importância destacada na promoção de cursos de formação profissional de curta duração, como parte das políticas públicas de emprego.

Desde 1990, com as recentes transformações na economia nacional, em razão da rápida evolução tecnológica, a eficiência dos negócios começou a depender mais da permanente atualização de conhecimentos.

Para Pochmann (2001), atualmente o cenário do mercado de trabalho brasileiro encontra-se muito distinto do verificado durante o período pós-guerra, quando as taxas de crescimento econômico eram elevadas e havia um movimento de estruturação do mercado de trabalho, a partir da valorização e da expansão expressiva do emprego assalariado com carteira de trabalho. É preciso desenvolver um novo modelo de educação profissional decorrente da diversidade das ocupações atuais. Diz ainda que a criação de uma estratégia renovada de formação da força de trabalho precisa levar em consideração, pelo menos, três condições. A primeira envolve a *repactuação* entre todos os segmentos que atuam com a formação profissional (escolas técnicas e universidades), em torno de um novo modelo em construção de política pública para o trabalho.

A segunda condição diz respeito à *monitoração* e à *observação* dos atuais resultados do modelo de formação profissional diante dos desafios recentes das transformações da economia brasileira, com o estabelecimento de metas de efetividade, eficácia e eficiência dos programas de qualificação e treinamento. A terceira condição refere-se ao *envolvimento dos atores* (setor empresarial, governamental e trabalhadores) no desenho do novo modelo de formação, culminando na melhor transição do sistema de educação para o setor produtivo, assim como, integrar e articular as ações públicas para o mercado de trabalho com o desenvolvimento econômico.

O mundo dos negócios vive atualmente um momento de alta concorrência. Há equilíbrio nos padrões dos serviços, tecnologia e qualidade, nos preços, na agilidade de ofertas de negociações e de pedidos. Presencia-se também um momento de grande instabilidade mundial, ao lado de uma forte globalização, com a abertura de mercados e de informações. Essa condição do mercado vem alterando sensivelmente a cultura das organizações e conseqüentemente, as exigências das competências técnicas e comportamentais dos trabalhadores.

A alta competitividade, a identificação das novas necessidades, a percepção de um novo estado de mudanças, o rápido desenvolvimento tecnológico, bem como a difusão dos meios de comunicação, trouxeram às empresas algumas reformulações, principalmente quanto à importância do homem no processo como um todo e, por outro lado, quanto à necessidade de trabalhadores que estejam em sintonia com todas essas mudanças.

O desenvolvimento profissional ganhou mais importância com a evolução da gestão de empresas, passando do paradigma do trabalho estável durante um longo período de tempo, para o paradigma do trabalho mais autônomo e vulnerável à constantes alterações. O trabalhador agora precisa estar atento às mudanças já citadas acima e buscar a capacitação e o desenvolvimento para que possa atuar com maior responsabilidade e autoridade de decisão pelos processos pertinentes à sua tarefa.

Por outro lado, as organizações empresariais, passam também a se preocupar com o investimento em programas de treinamento e desenvolvimento dos trabalhadores, uma vez que estimulando o aprendizado individual, também estariam promovendo conhecimento para a geração de novas idéias, levando à obtenção de melhores resultados.

Partindo da história da capacitação profissional e do treinamento no Brasil e no mundo, é fundamental a descrição dos conceitos utilizados por diversos autores especialistas no assunto.

Encontra-se na literatura, diversos termos para designar atividades semelhantes. Entre eles, estão: **educação, treinamento, desenvolvimento e capacitação**.

Entende-se por **capacitação**, um programa que abrange tanto a aquisição de novas habilidades e conhecimentos, quanto o desenvolvimento de outras características comportamentais.

Será utilizada tal definição para efeitos deste estudo. Em seguida, será apresentada a conceituação de treinamento e desenvolvimento, por tratarem-se de processos presentes num programa de capacitação.

Segundo CHIAVENATO (1999, p.295):

Treinamento é o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos, influenciando seus comportamentos.

Portanto, treinamento é um processo de ensinar aos colaboradores as habilidades básicas que necessitam para o desempenho de suas funções.

Uma das formas de se definir o tipo de capacitação, é a partir do objetivo da mesma. BONFIM (1995, p.113), descreve diferentes objetivos, agrupados em quatro tipos de treinamentos.

O **treinamento administrativo** se ocupa essencialmente de técnicas e procedimentos administrativos de uma empresa, tais como: técnicas de planejamento e controle e procedimentos administrativos para o preenchimento de documentos em geral, por exemplo.

No segmento de **treinamento operacional**, a grande ênfase está na capacitação do treinando para operar máquinas e equipamentos de produção.

O **treinamento técnico** tem, como objeto de sua ação, a capacitação do treinando para atuar com conteúdos eminentemente técnicos e complexos, onde o fazer é precedido pelo saber (fundamentação técnica).

O foco do **treinamento gerencial** é habilitar os vários níveis de chefias a lidarem com os aspectos de liderança, planejamento, controle, tomada de decisão, negociação, etc.

Na visão de ROBBINS, (2000, p. 244) existem alguns conceitos sobre tipos de treinamentos classificando-os em quatro categorias:

- **Aptidões de Alfabetização Básica:** As organizações estão sendo progressivamente obrigadas a fornecer aptidões básicas de leitura e matemática para os seus funcionários;
- **Aptidões Técnicas:** Treinamento voltado à atualização e melhoria das habilidades técnicas dos funcionários, tanto administrativos como em cargos operacionais;
- **Aptidões Interpessoais:** Treinamento da percepção, que tenta criar uma compreensão da necessidade e do significado de gerenciar e valorizar a diversidade e o treinamento da formação de aptidões que educa os funcionários sobre diferenças culturais específicas do local de trabalho.
- **Aptidões de Resolução de Problemas:** Treinamento para desenvolver a lógica, o raciocínio e as aptidões para solução de problemas.

São encontrados na literatura diferentes termos utilizados para denominar processos semelhantes. A opção pelo termo capacitação neste trabalho se deu por entender-se que este é o mais abrangente dos comumente utilizados.

A intenção básica num processo de capacitação é a preparação da pessoa para lidar com situações novas e ocupar posições mais complexas ou carreiras diferentes da que esta desempenha.

Treinamento e desenvolvimento de pessoas possuem diferenças que podem ser expressas da seguinte forma:

Para CHIAVENATO (1999, p.297):

O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato. É um ciclo composto de quatro etapas: Diagnóstico: que é o levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas. Desenho: é a elaboração do programa de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas. Implementação: é a aplicação e condução do programa de treinamento. Avaliação: é a verificação dos resultados do treinamento.

OLIVEIRA (1997, p.121) estabelece treinamento como: “o processo educacional aplicado de maneira sistemática e organizada sobre a qualificação dos funcionários e executivos de uma empresa, proporcionando aprendizado de conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos estabelecidos e negociados entre as partes”.

É sabido que o treinamento & desenvolvimento são ferramentas importantes a serem utilizadas nas organizações a fim de que as mesmas possam acompanhar as transformações que estão ocorrendo neste momento histórico. Entretanto, é preciso



definir o que é treinamento & desenvolvimento, bem como os demais conceitos relacionados com o aprendizado.

Segundo MALVEZZI (apud BOOG, 1994, p.24), até meados da década de 50, treinar significava produzir *know-how*, que era o instrumento pessoal que permitia ao trabalhador desempenhar as tarefas de sua função com a precisão, o ritmo e a seqüência de atos que eram previstos por O & M.

Dessa forma, o treinamento se caracterizava como um instrumento necessário e suficiente à alteração do comportamento das pessoas.

Segundo o mesmo autor, os experimentos de Hawthorne deram à capacitação profissional uma dimensão mais psicológica ao incluir no seu conteúdo, outros aspectos do ser humano, como os sentimentos e a influência dos grupos sociais.

Os fatores vistos como significantes no desempenho humano no trabalho, estenderam-se dos físicos e mentais para os sociais.

"Em vista disso, os alvos da capacitação profissional estenderam-se para as cognições, caracterizando suas tendências dos anos 50 e 60, evidenciadas pela freqüência de atividades como dinâmicas de grupo e até dramatizações" (MALVEZZI, apud BOOG, 1994, p.24).

Tal concepção, leva a uma diferenciação da capacitação profissional em dois processos: o treinamento e o desenvolvimento.

Uma das visões em relação a esta diferença, é que o treinamento se refere à instrução de operações técnicas e mecânicas. O desenvolvimento, por outro lado, está relacionado aos conceitos educacionais e filosóficos, envolvendo uma educação mais ampla para propósitos genéricos e de longo prazo.

No entender de GOSS (apud BOOG, 1994, p.18), 'o treinamento pode ser considerado como uma pré-condição do desenvolvimento.'

Para SCHEIN (1978, p.12):

O desenvolvimento humano se processa através dos sucessivos encontros do indivíduo com seu ambiente. O desenvolvimento depende de duas coisas: **novos desafios**, que não excedam a capacidade do indivíduo para sobrepujá-lo, e **conhecimento dos resultados**, ou seja, informação sobre como estão funcionando as reações aos desafios. Se a tarefa ou desafio for fácil ou difícil demais, o indivíduo se sentirá desmotivado e cessará o crescimento.

Diante das definições apresentadas, pode-se deduzir que treinamento é o aperfeiçoamento do desempenho no mesmo nível hierárquico, ou seja, como algo à margem da carreira hierárquica, relacionado à instrumentalidade pessoal.

O desenvolvimento é a ampliação de potencialidades, tendo em vista o acesso na hierarquia de poder, ou seja, a capacitação do indivíduo para ocupar cargos que envolvem mais responsabilidade e poder.

Outra tendência, refere-se a reconceituação da capacitação profissional como algo que vai além de aquisição de informações, mudança de atitudes e desenvolvimento de habilidades, para incluir a reelaboração de significados e a revisão dos referenciais de ação. “Tende-se a organizar os programas menos dirigidos a habilidades específicas e mais voltados para a pessoa como um todo”. (MALVEZZI, apud BOOG, 1994 p. 29).

Há uma preocupação que vai além das tarefas operacionais. Passa-se a se preocupar com princípios morais e comportamentais que possam ser utilizados em um conjunto mais amplo de situações.

À medida que a complexidade das organizações exige interações crescentes e complexas, as habilidades de relacionamento pessoal passam a ser prioridade.

A etimologia das palavras treinamento e desenvolvimento levam ao mesmo entendimento citado por Malvezzi. Treinar é proveniente do latim *trahere* e significa trazer, levar a fazer algo. Vindo também do latim, desenvolvimento: des - para ênfase + en - para dentro, interno + *volvere* - mudar de posição, lugar; tomou entre nós o significado de fazer crescer, fazer alguém progredir em direções diferentes das que está acostumado.

Ao considerar que tanto o treinamento quanto o desenvolvimento desempenham a função descrita acima, Boog (1994) apresenta uma visão que é compartilhada por outros autores. Este denomina os dois processos indistintamente sob a sigla T & D (Treinamento e Desenvolvimento), considerando que tanto um como outro processo, se propõem a suprir a empresa com as competências que necessita para seu funcionamento.

Um dos principais objetivos de um programa de capacitação é a mudança comportamental dos treinandos através da aquisição de conhecimento e desenvolvimento de habilidades (aprendizado).

CHIAVENATO, (1999, p.295) quando fala na importância do Treinamento e Desenvolvimento para a mudança de comportamento do Ser Humano, o divide em quatro tipos:

- a) Transmissão de Informações: **Aumentar o conhecimento das pessoas;**
- b) Desenvolvimento de Habilidades: **Melhorar as habilidades e destrezas;**
- c) Desenvolvimento de Atitudes: **Desenvolver/modificar comportamentos;**
- d) Desenvolvimento de Conceitos: **Elevar o nível de abstração.**

Na interpretação de CARVALHO (1995, p.56), o treinamento quando devidamente implantado, gera inúmeras vantagens, entre as quais se destacam as seguintes:

- 1) possibilita o estudo e a análise das necessidades de treinamento de toda a organização, envolvendo a totalidade dos níveis hierárquicos da empresa;
- 2) define prioridades de formação, tendo em vista os objetivos setoriais da organização e as necessidades individuais dos trabalhadores;
- 3) caracteriza os vários tipos e formas de desenvolvimento de pessoal a serem aplicados, considerando sua viabilidade, vantagens, custos e outros fatores afins;
- 4) elabora planos de capacitação profissional de curto, médio e longo prazos, integrando-se às metas globais da empresa.

Paralelamente a essas vantagens estruturais, o processo de treinamento proporciona ainda os seguintes resultados:

- a) Quanto ao mercado de trabalho:
  - definição das características e atribuições dos empregados;
  - racionalização dos métodos de formação e aperfeiçoamento dos colaboradores;
  - melhoria dos padrões profissionais dos treinados.
- b) Quanto aos Seres Humanos envolvidos no processo:
  - melhor aproveitamento das aptidões;
  - maior retenção de talentos;
  - dignificação do trabalho;
  - despertar para o auto-desenvolvimento, a auto-estima e o planejamento de carreira, mantendo a empregabilidade.

Todos os conceitos de treinamento e desenvolvimento levam a entender que o conhecimento é adquirido em grupo, de acordo com as necessidades e interesses da organização. Porém, um novo conceito de desenvolvimento individual aparece para suprir as novas exigências, face ao processo constante de transformação do trabalho. Os indivíduos precisam aprender coisas novas, desenvolver novos métodos de trabalho, adotar novas posturas diante dos clientes, etc. Nem sempre as empresas dispõem de programas de treinamento e desenvolvimento para suprir essas necessidades em tempo real. Muitos empregados estão cansados de fazer as coisas que sempre fizeram e buscam algo mais especial e significativo. Muitas vezes acontece que eles não conseguem perceber exatamente o que podem fazer ou, quando conseguem, não são estimulados a fazê-lo. Além disso, os indivíduos têm necessidades particulares que precisam ser supridas para que possam ser mais eficazes, e as empresas já começaram a perceber que a atenção individual pode ser muito mais eficiente que o treinamento em grupo para promover mudanças comportamentais.

Surge, então, o trabalho do *coach*, que atua como um treinador identificando as discrepâncias entre a realidade de um profissional e onde este deve chegar, passando a dar subsídios para que supere suas dificuldades.

Segundo Goldsmith (2003), o sistema clássico de treinamento generaliza o aprendizado de todos os membros de uma equipe, enquanto que o *coaching* proporciona benefício que são: permite adequar o aprendizado das pessoas, ou seja, cada pessoa pode manter seu aprendizado de acordo com a velocidade de tempo necessário para assimilá-lo. Uma pessoa adquire uma certa competência específica, embora seja necessário mais tempo para algumas pessoas do que para outras. Além disso, a competência que é apropriada para uma pessoa pode não ser para outra. O modelo de treinamento clássico fornece as mesmas experiências para todos, o *coaching* varia os métodos de aprendizagem e experiências de acordo com as necessidades das pessoas individualmente.

Segundo GIL (2001, p. 282):

O *coach* pode oferecer condições para que seus clientes promovam um auto-diagnóstico e aprimorem sua capacidade de raciocínio e análise, visando torná-los capazes de estabelecer metas, determinar prioridades e identificar as melhores soluções para os problemas que se apresentam no dia-a-dia. Também pode auxiliá-lo na administração do tempo, na aquisição de confiança, no equilíbrio entre emoção e razão, no aprimoramento de habilidades para

execução de uma tarefa, na comunicação interpessoal, na solução de um conflito ou no exercício da liderança.

A palavra *coaching* adquiriu uso corriqueiro no século XV, quando descrevia algo que “transporta pessoas de valor de onde estão para onde desejam chegar”, ou seja, refere-se a definição de carruagem. GOLDSMITH (2003, p. 306)

O processo de *coaching* não constitui uma novidade. Na realidade, os pais ao proporcionarem educação a seus filhos, exercem o papel de *coach*. O papel do líder em suas equipes de trabalho, passa por uma responsabilidade muito semelhante, uma vez que é ele quem deverá descobrir as habilidades e comportamentos necessários para a eficácia do trabalho, em cada indivíduo.

Na verdade, os *coaches* tem a função de transportar pessoas de valor assegurando-se que seus tutelados saiam da ação de *coaching* com a auto-estima elevada. As pessoas utilizam-se desta ferramenta à medida que as conhecem e experimentam as conseqüências de seus resultados e de suas práticas, e também porque estão inseridas em ambientes competitivos e precisam desenvolver constantemente novas competências para dar conta dos resultados exigidos.

Nas empresas modernas essa ferramenta já vem sendo muito utilizada pelos líderes, que também precisam ser qualificados para desempenhar este papel demonstrando certas habilidades como paciência, imparcialidade, interesse pelas pessoas, disposição para escutar, responsabilidade, habilidade para comunicar suas idéias com clareza e assegurar-se de seu entendimento, conhecimentos e experiências, maturidade, intuição, autoconfiança e empatia.

Segundo ERVILHA (2003, p. 96), todo líder de equipe deve desenvolver habilidades de *coach*, e essas são compostas de habilidades responsivas e habilidades diretivas.

As habilidades responsivas são:

- 1) Empatia: capacidade de sentir o que o outro sentem como se estivesse no lugar dele.
- 2) Respeito: capacidade de aceitar o outro, de maneira que é, sem julgá-lo, independentemente do que fala, faz ou pensa.
- 3) Coerência: capacidade de ser verdadeiro, autêntico em atos e palavras.

As habilidades diretivas são:

- 1) Confronto: capacidade de demonstrar às pessoas a incoerência das suas idéias e atos, através da percepção e da comunicação.

2) Imediatismo: capacidade de aplicação concreta e real dos sentimentos e ações.

3) Concretude: capacidade de demonstrar e fazer a outra parte compreender a realidade baseada nos fatos.

O *coaching* de boa qualidade consegue ajudar o indivíduo ou uma equipe a desenvolver competências e eficácia de negócio, mas para isso é fundamental que o *coach* possua discernimento em comunicação. “O diálogo está no cerne do *coaching*. O relacionamento é vital para se certificar se que o diálogo seja produtivo. Boas qualidades de escutar por parte do *coach*, juntamente com a capacidade de apresentar um *feedback* honesto, são cruciais para manter um diálogo atrelado à realidade”.(GOLDSMITH, 2003, p. 43).

O que o *coaching* faz num processo corporativo é algo que os atletas há muito tempo reconhecem como tendo valor. Os *coaches* sistematicamente ajudam as pessoas a superarem a sua interferência. O *coach* traz disciplina, o que os ajuda a permanecer enfocados nas variáveis críticas de suas tarefas, e uma vez que as decisões são tomadas pelas ações precursoras das pessoas, o *coach* pode ajudá-la a focar variáveis críticas que impulsionam as suas decisões.

Na abordagem de Gil (2001), *coach* é, portanto, um profissional que se compromete, no âmbito de uma organização, a apoiar as pessoas que visam alcançar determinado resultado. Sua ação é o *coaching*, processo desenvolvido com as pessoas e que tem como finalidade: ajudar a descobrir o potencial do trabalho; fornecer o suporte necessário para assumir o gerenciamento do próprio medo, questionando premissas e paradigmas; ajudar a definir objetivos e estabelecer metas e assegurar que estejam na direção correta; apoiar a descoberta de competências necessárias para o melhor desempenho e sua avaliação de forma objetiva; ajudar a superar obstáculos, tais como crenças, atitudes e condutas que atrapalham o caminho para a realização profissional; fornecer suporte e estrutura para melhor comunicação com a equipe de gerenciamento de conflitos, assim como, encorajar o crescimento pessoal e profissional do indivíduo.

O *coaching* é mais uma ferramenta de desenvolvimento que o indivíduo pode dispor para trabalhar sua empregabilidade, porém é necessário que as empresas também estejam preparadas para utilizar de maneira coerente as competências que se transformam de acordo com as novas realidades do mundo do trabalho.

## **CAPÍTULO III**

### **MODELO DO NÚCLEO DE EMPREGABILIDADE**

#### **3.1. Propósito, Objetivos e Atividades do Núcleo de Empregabilidade**

O propósito do desenvolvimento de um modelo para a criação de um serviço de orientação e encaminhamento de acadêmicos no mercado de trabalho, denominado Núcleo de Empregabilidade, deu-se principalmente pelo fato da autora deste trabalho ter desenvolvido atividades na área de Recursos Humanos, em empresas de grande e médio portes, observando a necessidade que o jovem acadêmico possui em relação ao seu comportamento, no ambiente empresarial.

Essa experiência trouxe o despertar para a estruturação de um serviço que pudesse suprir a dificuldade de desenvolvimento comportamental necessário para que o acadêmico ingresse no mundo dos negócios. A prática do dia-a-dia nos ambientes empresariais, caracteriza a necessidade de um bom relacionamento interpessoal em todos os níveis hierárquicos, exigindo mais do que nunca dos profissionais, o descobrimento de si próprio e de seu comportamento com seus pares.

Mesmo com um bom nível de conhecimento técnico (formal ou informal), o acadêmico precisa saber o que ele quer com relação às suas atividades, passando de agente passivo na assimilação do conhecimento teórico para a aplicação deste conhecimento no dia-a-dia de sua vida profissional.

Desta forma, o jovem profissional atualmente precisa saber como a aplicabilidade dos conceitos acadêmicos pode ser feita desde que ele saiba como fazê-lo, utilizando as habilidades de relacionamento com seus superiores, assim como, com seus colegas de trabalho.

O ambiente empresarial exige que as pessoas saibam se portar de tal maneira que possam agregar valor e não apenas aplicar seu conhecimento técnico em suas atividades. À partir do momento em que o convívio é mantido entre os demais elementos de uma equipe de trabalho, os objetivos também passam a ser da equipe. As relações interpessoais começam a tomar forma, uma vez que as

atividades são parte integrante dos processos empresariais, onde cada indivíduo deve compartilhar conhecimentos, habilidades e atitudes, permitindo um conjunto de resultados que seja satisfatório para todos.

A dificuldade que o jovem profissional possui é saber convergir seu conhecimento técnico adquirido na academia, com a prática da vida empresarial desde o seu ingresso até a manutenção constante de sua carreira.

Na verdade, esse novo profissional necessita conhecer a si próprio, assim como convergir seus talentos para a sua realização profissional.

Para reforçar essa linha de pensamento, é interessante apresentar algumas informações extraídas de uma pesquisa realizada pelas empresas Cia de Talentos e LAB SSJ, sob a coordenação de Sofia Esteves, com 3.880 estudantes matriculados em 23 Instituições de Ensino Superior, divulgada na Revista da ESPM, vol. 10, edição nº 4 de julho/agosto de 2003.

Os estudantes pesquisados apresentam o perfil de estar atuando no mercado de trabalho e cursando diversas especialidades, na cidade de São Paulo. Na pesquisa foram avaliados aspectos como auto-avaliação, segmento de mercado em que gostaria de trabalhar, portas para o mercado e motivos que os levariam a trabalhar em uma empresa.

O resultado dessa pesquisa é apresentado nos quadros números 1, 2, 3, 4, que seguem.

#### **AUTO-AVALIAÇÃO**

<b>O que facilita a sua entrada no mercado de trabalho</b>	<b>O que dificulta a sua entrada no mercado de trabalho</b>
Vontade de aprender Determinação Trabalho em equipe Dedicação Criatividade	Ansiedade Inexperiência Domínio do 2º idioma Perfeccionismo Timidez

Quadro 1: Auto-avaliação dos alunos pesquisados.

Fonte: Revista ESPM, vol. 10, julho/agosto/2003



### O QUE FACILITA E DIFICULTA A ENTRADA NO MERCADO DE TRABALHO

Facilitadores	Dificultadores
Características pessoais	Volume de vagas
Identificação com a profissão	Economia brasileira
Nível da faculdade	Experiência profissional
Experiência Profissional	Falta de Plano de Carreira
Segundo idioma	Integração da universidade com a realidade empresarial.
Conhecimentos técnicos	

Quadro 2: Fatores que facilitam e dificultam a entrada no mercado de trabalho.

Fonte:Revista da ESPM, vol. 10, julho/agosto 2003

### PORTAS PARA O MERCADO

Começar com estágio e ser efetivado	46%
Ingressar em programa <i>trainee</i>	49%
Iniciar em posição já efetiva	5%

Quadro 3: O que facilita para o ingresso no mercado de trabalho.

Fonte:Revista da ESPM, vol. 10, julho/agosto 2003

### MOTIVOS QUE LEVARIAM PESQUISADO A TRABALHAR EM UMA EMPRESA

Plano de Carreira melhor	52%
Desafios constantes	39%
Bom salário	37%
Oportunidade de carreira internacional	35%
Trabalho mais interessante/prazeroso	33%
Possibilidade de atuação em diferentes áreas	26%
Empresa dinâmica	20%
Filosofia parecida com a minha	9%
Autonomia, liberdade de trabalho	8%
Melhor localização	5%
Possibilidade de carreira meteórica	4%
Outros	4%
Ofereça MBA fora do país	3%

Quadro 4: Motivos para trabalhar em uma empresa.

Fonte:Revista da ESPM, vol. 10, julho/agosto 2003

Analisando as informações apresentadas nessa pesquisa, verifica-se que até na visão dos jovens acadêmicos, o comportamento adequado faz parte dos requisitos necessários para uma colocação no mercado de trabalho. Um dos itens verificados está no trabalho de equipe já citado anteriormente, nas características pessoais e na identificação com a profissão.

Interessante salientar que o tipo preferido de empresas para trabalhar pelos pesquisados, são as de grande porte, tendo como maior motivação um melhor plano de carreira e os constantes desafios proporcionados.

A realidade apresentada na pesquisa acima mencionada, não fica distante da situação encontrada nesta proposta de tese, haja vista que em virtude do novo quadro que se apresenta o mundo das profissões e, considerando o aumento do número de empresas que se instalaram na cidade de Curitiba e Região Metropolitana, a procura por jovens profissionais teve uma expansão significativa dentro das Instituições de Ensino Superior, já que é nelas que está concentrada a mão-de-obra qualificada (pelo menos conceitualmente).

Cabe ressaltar a opinião do professor Najjar (2003), da UNICAMP, que aborda a importância da atuação conjunta entre as empresas, Instituições de Ensino Superior e do governo no que se refere ao apoio do crescimento pessoal e profissional dos jovens estudantes.

Salienta ainda, que as Instituições de Ensino Superior devem contribuir com a formação de profissionais cujo perfil – técnico e comportamental – venha a satisfazer às necessidades das empresas e respectivas cadeias de valor. As Empresas devem se aproximar mental e materialmente das Instituições de Ensino Superior, visando a criação de ações de desenvolvimento de profissionais numa mesma linha estratégica de raciocínio, o Governo deve apoiar essas iniciativas, ajudando a “tirar as pedras do caminho” a partir da estratégia traçada pelo conjunto de Instituições de Ensino Superior e Empresas, e por fim, os jovens estudantes devem estar preparados para que possam colocar todo o seu potencial inovador em favor do País.

Baseado na opinião do professor Najjar e, nas necessidades apontadas pelos alunos, nas experiências vivenciadas em empresas e também, pelas novas exigências no mundo das profissões, a autora deste trabalho de tese desenvolveu um modelo de estruturação de um serviço que vem atender às necessidades já descritas anteriormente.

O modelo foi desenvolvido em março de 2000 e denominado de Núcleo de Empregabilidade, tendo como *missão*: atender, orientar e encaminhar alunos e ex-alunos da graduação e pós-graduação para o mercado de trabalho, tendo em vista seu desenvolvimento profissional.

O objetivo estratégico do Núcleo de Empregabilidade é encaminhar e desenvolver talentos humanos para ingressar e se manter no mercado de trabalho, por meio de ações voltadas à empregabilidade, atendendo às exigências e, propiciando os primeiros contatos com o mundo das profissões e preparando o jovem para uma escolha futura.

Partindo da definição do objetivo estratégico, foram descritos os objetivos específicos com intuito de divulgar vagas de estágios, *trainees* e efetivos; orientar os alunos e ex-alunos com o propósito de facilitar a transição da vida acadêmica para a profissional; promover a integração entre empresas, alunos e Faculdade, prestar um atendimento diferenciado às empresas clientes/parceiras, buscando atender suas necessidades de estágios, *trainees* e efetivos qualificados e preparar os alunos para um ambiente global e competitivo, por meio de orientação sobre os processos seletivos, cursos e palestras sobre carreira.

As principais atividades desenvolvidas pelo Núcleo de Empregabilidade são:

- ◆ Cadastramento de Empresas que oferecem vagas de estágio, *trainees* ou empregos efetivos.
- ◆ Divulgação das vagas através de informações via *internet*.
- ◆ Análise das competências dos alunos contidas nos currículos e dos requisitos exigidos pelas vagas ofertadas.
- ◆ Pré-triagem e encaminhamento via sistema dos currículos às empresas.
- ◆ Atualização diária das vagas a serem divulgadas na *internet*.
- ◆ Elaboração de entrevistas de orientação e acompanhamento de estagiários.
- ◆ Análise das informações contidas nos Relatórios de Estágios, objetivando acompanhamento dos alunos nas empresas.
- ◆ Acompanhamento dos alunos que estão fazendo estágio curricular não obrigatório, com objetivo de garantir o aprendizado na prática das atividades que desenvolvem nas empresas, e que essas sejam pertinentes a grade curricular do curso.

- ◆ Elaboração de manual e exercícios para ser utilizados em cursos oferecidos pelo Núcleo de Empregabilidade.
- ◆ Execução de cursos de curta duração em caráter extra curricular, promovendo o desenvolvimento do comportamento pessoal, atendendo às exigências do mercado de trabalho.
- ◆ Orientação profissional de encaminhamento de alunos para o mercado de trabalho, na busca de oportunidades e colocações.
- ◆ Elaboração e participação de atividades relativas à Empregabilidade, como Diagnóstico Pessoal/Profissional.
- ◆ Entrega de resultado e orientação profissional aos alunos que participam do Diagnóstico Pessoal/Profissional, oferecendo a devolutiva através de entrevistas individuais (*coaching*).
- ◆ Atendimento aos alunos que procuram orientação para elaboração de *curriculum vitae*, participação em entrevistas e processos seletivos em empresas.
- ◆ Realização de mini-palestras com carga horária de 45 minutos, com periodicidade mensal, abordando temas como: Como e onde encontrar um estágio. Como elaborar um Currículo corretamente. *Marketing* Pessoal. Postura nos Processos Seletivos. A importância da Comunicação Verbal. O objetivo principal desta atividade é fornecer informações atualizadas sobre os temas que venham atender as expectativas dos participantes, que procuram caminhos para o desenvolvimento de suas dificuldades com relação a colocação e permanência no mercado de trabalho.

Para uma melhor visualização de todas as atividades que foram planejadas no modelo em questão, foi desenvolvido um esquema que está sendo apresentado a seguir.

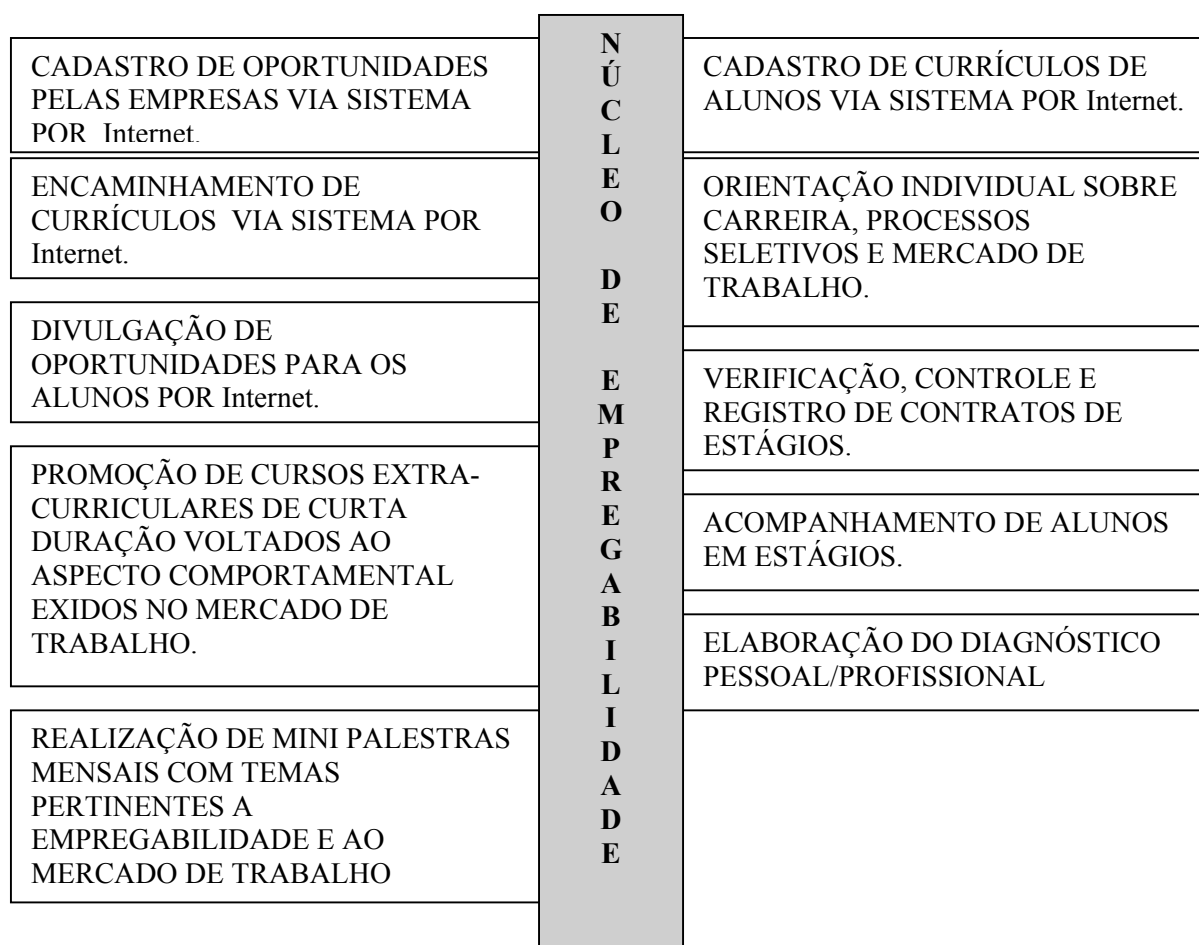


Figura 1: Esquema das atividades desenvolvidas pelo modelo do Núcleo de Empregabilidade.

Fonte: Malschitzky, Nancy, 2004.

A essência básica destes serviços é promover orientação sobre carreira e postura profissional, para que os acadêmicos tenham melhor desenvoltura na participação de processos seletivos e também, na permanência de seus postos de trabalho.

Além do atendimento individual, os alunos podem obter informações no Manual do Núcleo de Empregabilidade (Anexo IX), que contém dados institucionais sobre o funcionamento do mesmo, além de “dicas” práticas para elaboração de curriculum vitae e preparação para entrevistas seletivas.

Com relação a oferta de vagas pelas empresas, estas devem fazê-la somente mediante preenchimento de cadastro denominado “Cadastro Empresarial e de Vagas”, onde devem constar dados da empresa, assim como os requisitos das vagas disponibilizadas.

Pensando na agilidade do encaminhamento de currículos para as empresas que disponibilizam oportunidades aos alunos, o modelo do Núcleo de Empregabilidade prevê o desenvolvimento de um sistema informatizado, ligado à Internet, que permite o cruzamento dos dados pertinentes aos requisitos das vagas e do perfil dos alunos contidos nos currículos, uma vez que também permite aos alunos cadastrarem seus currículos

A divulgação das vagas dentro das dependências da Instituição de Ensino Superior, somente pode ser através de meio eletrônico, pois somente alunos e ex-alunos podem ter acesso a tais informações, através do número de sua matrícula e respectiva senha.

As atividades de caráter burocrático e legal em relação à documentação de estágios devem ser efetuadas por analistas administrativos, responsáveis pelo controle e verificação da situação acadêmica do aluno e para a devida assinatura e arquivamento em pasta própria do aluno. Os contratos de estágios devem ser assinados pelo responsável indicado pela Instituição de Ensino Superior no prazo máximo de 24 horas.

O acompanhamento do aluno em estágios será efetuado mediante relatório de estágio encaminhado quadrimestralmente, por profissionais que serão responsáveis pela análise da performance dos alunos e das empresas.

Partindo do princípio que as empresas exigem cada vez mais qualidade e produtividade de seus colaboradores e que, estes precisam buscar sua satisfação naquilo que desenvolvem para fazer melhor o que fazem, é necessário o auto-conhecimento e o planejamento de carreira para direcionar suas ações no mercado de trabalho. Nada impede de que a descoberta de uma nova abordagem com relação a novos conhecimentos e experiências despertem no decorrer da vida profissional de cada indivíduo, uma mudança de interesses de áreas de atuação, ou de segmentos diferenciados de mercado.

Para tanto, este modelo previu um trabalho de Diagnóstico Pessoal/Profissional, com intuito de fazer com que o acadêmico possa conhecer as suas aspirações de carreira, suas aptidões para o trabalho e a correção de desvios encontrados em sua conduta comportamental no trabalho.

### 3.2. Diagnóstico Pessoal/Profissional

O Diagnóstico Organizacional é um sistema constituído por algumas atividades que ajudam os alunos a avaliar suas habilidades, seus interesses, seus valores e seu temperamento, baseadas em ferramentas que contribuem para o descobrimento do tipo de trabalho a que se adaptam melhor, assim como a análise de seu perfil pessoal/profissional. Esse sistema os ajuda a entender a si próprios e ao trabalho que poderá desenvolver, permitindo que sejam capazes de encontrar empregos certos e atualizar suas competências rotineiramente, através de um planejamento de carreira.

Ulrich (2000) salienta que se os indivíduos não entenderem o ambiente que os permite brilhar, os interesses que os motivam e as habilidades que os ajudam a se destacar, como podem escolher uma empresa ou um emprego em que possam contribuir bastante? Se não entenderem como seus estilos pessoais afetam os outros, como podem funcionar com eficiência máxima? Diz ainda que, conhecer a si próprio é o primeiro passo para se tornar flexível na carreira.

Conhecer a si próprio não requer apenas uma auto-avaliação, uma articulação de seus pontos fortes, ou descobrir qual é o seu valor que pode trazer para o trabalho. As pessoas podem precisar de auxílio de programas de desenvolvimento constituído de ferramentas como testes, dinâmicas de grupo, elaboração de plano de carreira e ainda, sessões individuais com profissional capacitado para interpretar seus resultados.

De acordo com pesquisa realizada por Dutra, em 1990 (apud Boog, 2002, p. 196), foi constatado que, apenas 2% dos entrevistados tinham um projeto profissional estruturado, enquanto que 98% deixavam suas carreiras a cargo da empresa ou do acaso, demonstrando assim, que no Brasil ainda é baixíssimo o percentual de profissionais que pensam em suas carreiras de forma estruturada.

Dutra (2002, apud Boog) aborda o fato de que a baixa atenção das pessoas em relação à própria carreira pode ser explicada por aspectos como, as características culturais do brasileiro que não valoriza o planejamento da carreira, o mercado de trabalho pouco competitivo para pessoas com maior nível educacional e, a inexistência de estímulos à reflexão sobre o futuro profissional nos lares, nas escolas e nas empresas.

Dutra (1996) traz informações extraídas de estudos elaborados com estudantes de graduação da FEA/USP, constatando o baixo nível de estímulo recebido pelos jovens para pensar em carreira de maneira estruturada. Diz ainda que a maioria não recebe nenhum tipo de incentivo em casa, nem no ensino médio, e que raras são as faculdades que possuem programas nesse sentido.

Diante deste quadro de constatações e da incessante busca por orientação informal com relação a carreira dos jovens estudantes, foi desenvolvido o Diagnóstico Pessoal/Profissional.

Segundo London e Stumph (1982), o planejamento de carreira depende de três tarefas de responsabilidade do indivíduo. A auto-avaliação, o estabelecimento de objetivos de carreira e a implementação do plano de carreira.

Esses autores afirmam que as pessoas podem conduzir seu planejamento de carreira de várias formas, sendo duas delas as mais importantes, como formar uma visão realista, clara e apurada de suas qualidades, interesses e inclinações pessoais e estabelecer objetivos de carreira e preferências profissionais. A proposta desses autores apresenta-se esquematizada na Figura 2.

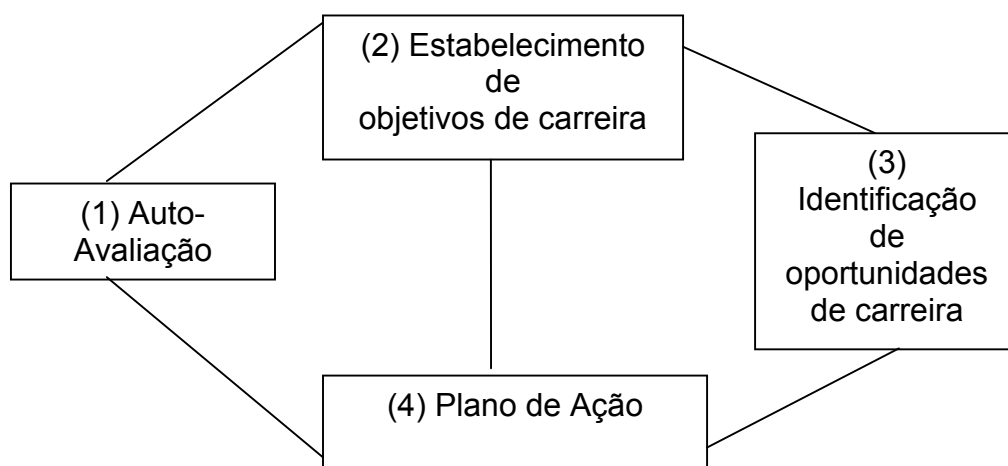


Figura 2: Esquema de Planejamento de Carreira:

Fonte: LONDON, Manoel, STUMPF, Stephen. Administração de Carreiras, DUTRA, Joel Souza, 1996. p. 25.

A Figura 2 apresenta como ponto de partida a auto-avaliação e o auto-conhecimento. Feito isso, então devem ser definidos os objetivos de carreira e o plano de ação para a consecução destes objetivos. Com base neste exercício é que será possível identificar as oportunidades de carreira. Todas essas etapas devem



ser interativas, ocorrendo ao longo do processo de planejamento de carreira uma contínua influência entre as mesmas.

Partindo desse modelo, o Diagnóstico Pessoal/Profissional é constituído de quatro etapas: o encontro de grupos de alunos (auto-avaliação), a entrevista individualizada e a elaboração do planejamento de carreira, o acompanhamento do plano de carreira periodicamente e o encontro anual de alunos que participaram do Diagnóstico Pessoal/Profissional.

Para demonstrar melhor as etapas que compõem o Diagnóstico Pessoal/Profissional, foi desenvolvido um esquema gráfico apresentado na figura 3.

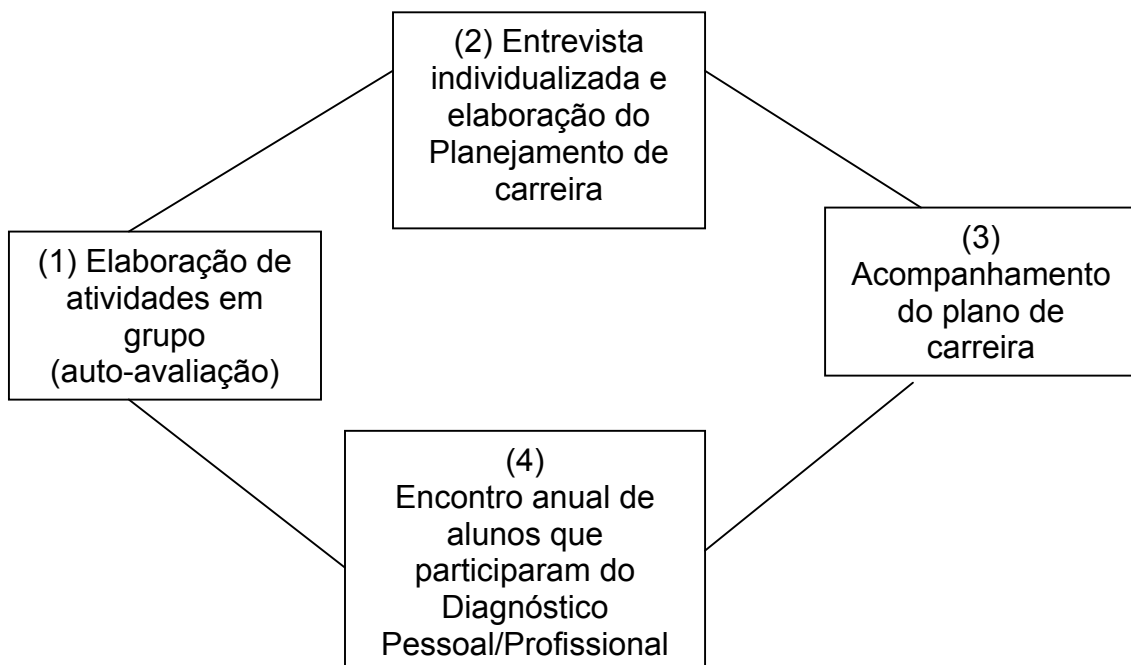


Figura 3: Esquema das Atividades do Diagnóstico Pessoal/Profissional.  
Fonte: Malschitzky, Nancy, 2004.

A primeira etapa, trata da elaboração das atividades em grupos, é composta por quatro horas de atividades, onde os alunos participam da execução de um teste psicológico voltado para o descobrimento de quais são as habilidades e aptidões do indivíduo para o trabalho e, de uma dinâmica de grupo que tem como objetivo principal, a observação do perfil do indivíduo quando participa de atividades em equipe.

Os principais pontos observados na dinâmica de grupo são: apresentação pessoal; fluência verbal; poder de argumentação; planejamento; pesquisa de necessidades de clientes; criatividade; envolvimento com a tarefa; trabalho em equipe; análise dos fatos; liderança; comunicação interpessoal e iniciativa.

Ainda nesse encontro é iniciado o Planejamento de Carreira ( Anexo XVII ) de cada participante, onde são levantadas as aspirações da vida profissional e os objetivos de carreira. Esta atividade é importante porque o aluno começa a pensar em suas expectativas de vida pessoal e profissional.

O Planejamento de Carreira é desenvolvido em duas partes: A primeira trabalha com o Projeto de Vida, onde cada indivíduo define o seu Projeto de Vida Pessoal/Profissional. Para isso, é preciso determinar alguns itens importantes, assim como, o tipo de ambiente de trabalho que gostaria de pertencer; o papel que gostaria de desempenhar em sua carreira profissional, em termos de estrutura de poder, status, etc.; os fatores de realização necessários; os resultados financeiros que almeja e outros itens que fazem parte da realização desse Projeto.

À partir daí, o aluno inicia o seu Planejamento de Carreira propriamente dito, começando pela elaboração do objetivo responsável pelo Projeto de Vida Pessoal/Profissional, passando para a elaboração de três projetos que podem ser desenvolvidos em detrimento do objetivo estabelecido. Para que o aluno possa definir que projeto terá maior viabilidade de execução, deverá levar em consideração alguns critérios como:

- ✓ **Knowhow:** experiência acumulada. Mede a prontidão conceitual e conhecimentos adquiridos durante a trajetória profissional;
- ✓ **Motivação:** interesse/vocação, valores. Mede o nível de satisfação que o projeto proporcionará se for implementado;
- ✓ **Disponibilidade financeira:** capital disponível. Mede os recursos acumulados ou possíveis de ser viabilizados para realização do projeto;
- ✓ **Disponibilidade de tempo:** mede o tempo necessário para implementá-lo, analisando o prazo disponível para que seja viabilizado. Precisa contemplar a sua disponibilidade, inclusive de sobrevivência, para que ele ocorra;
- ✓ **Disponibilidade de energia:** necessidade de dispêndio de energia X o que o aluno sabe ter disponível, para investir no projeto;

- ✓ **Conhecimento da área e/ou negócio:** mede o quanto o aluno tem de informações sobre a área de negócio em que está inserido o seu projeto;
- ✓ **Facilidade de implantação:** mede o nível de complexidade do projeto e interdependência de outras pessoas, informações ou variáveis externas, que definem a possibilidade de atingir a realização do projeto;

A segunda etapa do Diagnóstico Pessoal/Profissional é constituída por duas horas de orientação individual, acompanhado por profissional habilitado na condução dessa tarefa. Após a análise de viabilidade de sucesso de cada projeto, já elaborado na primeira etapa, o aluno inicia o Plano de Ação para posteriormente poder implementá-los. De acordo com a viabilidade de cada projeto, devem ser considerados itens como: o que fazer, como fazer, com quem, quanto custa, até quando será executado e as evidências que poderão ocorrer no decorrer do projeto.

Após a definição do Plano de Ação, o aluno deve iniciar uma pesquisa para validá-lo. É preciso verificar cada estratégia a medida que vai agindo para implementá-lo, revendo-o sempre.

Durante a realização de sua estratégia, o aluno pode perceber que alguns dos seus planos precisa ser revisto ou abandonado, ou, ainda, que as suas projeções foram otimistas e o(s) mesmo(s) parece(m) menos promissor(es) do que ele avaliava inicialmente.

O aluno deve levar em consideração que um objetivo para ser implementado com sucesso, precisa atender a alguns critérios como: fixar evidências que permitam verificar para onde está caminhando, se a direção e o tempo estão corretos. Definir sempre os prazos, os resultados esperados e, sobretudo, como irá monitorar para alteração de curso quando necessário.

Para a realização eficaz dos Planos de Ação, é preciso estar atento a constante busca de novos conhecimentos. Todas as ações a serem trabalhadas precisam de embasamento teórico e prático, para que a chance de sucesso na realização de cada plano seja ainda maior. Para tanto, é de vital importância que o aluno identifique as necessidades com relação ao conhecimento que ainda precisa adquirir, seja ele técnico ou comportamental.

Atendendo as necessidades detectadas no Diagnóstico Pessoal/Profissional para o complemento necessário dos Planos de Ação, os alunos podem participar de alguns cursos extra - curriculares de curta duração. Cada turma deve possuir um número limitado de vagas de 30 participantes, haja vista que o conteúdo

comportamental trabalhado em cada um deles exige metodologia participativa, para que o resultado seja atingido de acordo com os objetivos propostos.

Os cursos ofertados são: Liderança, Oratória, Desenvolvimento de Talentos, Desenvolvimento de Equipes, Qualidade de Atendimento à Clientes, Marketing Pessoal, Comunicação Interpessoal, e outros à medida em que as necessidades são evidenciadas no acompanhamento dos Planos de Carreira.

A terceira etapa do Diagnóstico Pessoal/Profissional é o acompanhamento do Plano de Carreira iniciado na primeira etapa, através de entrevista individual no decorrer de dois meses, cujo propósito principal é verificar quais os objetivos atingidos e as dificuldades encontradas no Planejamento de Carreira.

É importante ressaltar que a iniciativa com relação a participação do Diagnóstico Pessoal/Profissional é de responsabilidade do aluno, uma vez que é ele o responsável direto por seu Planejamento de Carreira.

A quarta e última etapa é a realização de dois Encontros, sendo um semestral e outro anual. Esses encontros têm o objetivo de promover *network* (rede de relacionamentos) entre os participantes de todas as turmas, assim como, estimular a troca de experiências adquiridas, as dificuldades encontradas no mercado de trabalho e provocar novas oportunidades de desenvolvimento.

Nestes eventos é efetuado um acompanhamento de carreira, onde é aplicada uma dinâmica de grupo que desperta a atenção dos participantes para a importância da rede de relacionamentos para a obtenção de uma oportunidade de emprego. Os alunos relatam suas experiências enquanto buscam oportunidades no mercado de trabalho e, aqueles que já estão desenvolvendo suas carreiras em ambientes empresariais expõem as necessidades em termos de adequação às atividades, cultura organizacional, relacionamentos com colegas e chefias, sucessos, fracassos, aprendizagem, etc.

### **3.3. Contingente Humano**

O contingente humano necessário para prestar serviços aos alunos e ex-alunos no Núcleo de Empregabilidade, deve ser composto de uma coordenação, um orientador profissional, um analista administrativo responsável pelo cadastramento de empresas e pelo encaminhamento de currículos e um analista administrativo

responsável pelo controle de Contratos de Estágios, Relatórios de Acompanhamento de Estágios e pela coordenação dos cursos na área comportamental oferecidos pelo Núcleo de Empregabilidade.

A carga horária de trabalho é de 8 horas diárias para todos os profissionais que pertencem ao quadro de colaboradores do Núcleo de Empregabilidade.

## CAPÍTULO IV

### ESTUDO DE CASO

#### 4.1. Apresentação da empresa a ser pesquisada

As Faculdades Bom Jesus, mais conhecida como FAE Business School, fazem parte do Grupo Bom Jesus, que é um complexo educacional derivado de vários métodos utilizados e inovados durante décadas, produzindo e sistematizando o saber científico, tecnológico e filosófico, sem esquecer da formação humana de seus alunos. Cabe aqui apresentar um pouco da história dessa Instituição.

Fundada em maio de 1896 pelo Padre Franz Auling, foi denominada de Escola Popular Alemã Católica ou Deutsche Knabenschule e localizava-se num casarão na rua do Rosário, esquina com a rua Saldanha Marinho. Destinando-se, nesse primeiro momento de sua constituição, atender as famílias imigrantes alemãs católicas. A escola funcionou em diferentes prédios alugados até as primeiras décadas do século XX.

Em 1911, com a ajuda de benfeitores de todas as classes e todas as etnias, inclusive da colônia alemã, iniciou-se a construção de um prédio escolar próprio, junto à Igreja e ao Convento, em frente à Praça da República, hoje Praça Rui Barbosa. A conclusão das obras permitiu que em 19 de outubro daquele ano, o ensino pudesse funcionar regularmente na nova escola. O colégio contava com duas sessões: uma à rua Alferes Poli, freqüentada por alemães e descendentes e a outra à rua 24 de Maio, freqüentada por brasileiros e outras nacionalidades.

Durante a 1ª Guerra Mundial, um incêndio destruiu quase que totalmente a escola freqüentada por alemães, que foi reconstruída com a ajuda da comunidade e reaberta em 1919.

Em 1938, veio a nacionalização das escolas estrangeiras e, com isso, o desaparecimento da escola alemã. As duas escolas foram unificadas sob o nome de “COLÉGIO BOM JESUS”.

Em 1945, após um dos períodos mais críticos da história do Colégio, com os anos da 2ª Guerra Mundial, foi implantado o ginásio, que passou a funcionar em 1947, quando o estabelecimento passou a denominar-se “GINÁSIO BOM JESUS”.

Em 1955, o Ginásio Bom Jesus ganha uma nova mantenedora, a “ASSOCIAÇÃO FRANCISCANA DE ENSINO SENHOR BOM JESUS”, que se mantém até os dias atuais.

No mês de outubro de 1978, iniciam-se as obras da ALDEIA FRANCISCANA, localizada numa imensa área verde no município de Campo Largo, no Paraná, destinada à educação integral com uma proposta ecológica. Também foi criada nessa década, uma Instituição Especial destinada a crianças com necessidades especiais.

Completando um século de existência em 1996, a Instituição mantém suas raízes históricas e educacionais solidificadas na filosofia franciscana, mas, ao mesmo tempo, tem acompanhado as mudanças tecnológicas e culturais, inclusive as que se anunciam com o final do século, incorporando o uso de novas tecnologias ao tradicional ensino humanístico.

Em Curitiba, a rede vem se ampliando e, extrapolando os limites do Estado do Paraná, novas escolas de outros Estados vem sendo incorporadas, como no Rio de Janeiro em Santa Catarina.

Em 1997, foi inaugurada em Curitiba, a unidade Bom Jesus Água Verde, uma escola planejada que atende atividades escolares de jardim a 3ª série do Ensino Fundamental.

Seguindo a temporalidade, entre os anos de 1998 e 1999, foram incorporadas três unidades escolares: duas em Santa Catarina (Blumenau e Lages) e uma no Rio de Janeiro (Petrópolis). Assim, encontram-se no Estado de Santa Catarina, o Colégio Santo Antonio de Blumenau e, o Colégio Diocesano de Lages. No Estado do Rio de Janeiro, o Colégio Bom Jesus Canarinhos de Petrópolis.

Em 1999, o Colégio Nossa Senhora de Lourdes passa a desenvolver uma base educacional franciscana, integrando-se à Associação.

Feito essa retrospectiva história da Instituição Bom Jesus – Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus – também é de fundamental importância relatar a evolução das atividades educacionais desenvolvidas pela FAE, que é a Instituição de Ensino Superior que serviu como base de estudo para esta tese.

A Faculdade Católica de Administração e Economia (FAE), foi fundada em 29 de maio de 1957, com a denominação de Faculdade Católica de Ciências Econômicas de Curitiba e, oficialmente instalada em 12 de maio de 1959, conforme ata lavrada no Registro de Atas da Congregação da Faculdade, nas folhas 1 e 1-v.

Seu funcionamento foi autorizado em 16 de abril de 1959, com os cursos de Sociologia e Política, Administração Pública e Ciências Econômicas.

Para efeito de sua denominação, em 1960 a Faculdade Católica de Ciências Econômicas de Curitiba, passa a ser agregada pela Universidade Católica do Paraná, iniciando o curso de Ciências Econômicas, porém, mantendo sua autonomia jurídica, financeira e patrimonial.

O reconhecimento da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Católica do Paraná, com os cursos de Sociologia e Política, Administração Pública e de Ciências Econômicas, foi concedido em 4 de novembro de 1964, assim como sua denominação como FACULDADE CATÓLICA DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA (FAE).

Em 1967, através da Portaria 02/67, foi criado o Conselho Universitário da Universidade Católica do Paraná, que autorizou a instalação do curso de Administração, em substituição ao curso de Sociologia e Política e Administração Pública, passando nessa ocasião a Faculdade a adotar oficialmente a denominação de “FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA – FAE”.

O curso de Administração para graduados, iniciou-se em 1968 e foi reconhecido pelo Conselho Federal de Educação, através do Parecer nº 265/72, em março de 1972. Em março deste mesmo ano, o curso de Ciências Contábeis foi autorizado a funcionar.

Em 1974 inicia-se o funcionamento do Centro de Desenvolvimento Empresarial (CDE), promovendo cursos de pós-graduação *latu sensu* e Programas Especiais de Treinamento de Executivos nas áreas dos cursos mantidos pela Faculdade.

Em 1977, o Conselho Federal de Educação estabelece que a FAE passa a ser um estabelecimento de ensino isolado e portanto, desagregado da Universidade Católica do Paraná.

Foi concedida em 03 de fevereiro de 1978, a autorização e reconhecimento do curso de Ciências Contábeis.

A Faculdade Católica de Administração e Economia ganha nova denominação em novembro de 1997, passando a chamar-se FACULDADES BOM JESUS.

As áreas de conhecimento das FACULDADES BOM JESUS (FAE Business School) concentram-se atualmente, nos cursos de graduação em Administração,



Ciências Econômicas e Ciências Contábeis, com um contingente de cerca de 2.500 alunos matriculados em 2003.

Em paralelo, a partir de 1974 iniciou a oferta de cursos de pós-graduação em nível de especialização nos campos do saber das áreas acima mencionadas, com enfoque em negócios.

A FBJ - FACULDADES BOM JESUS - hoje representa um marco na sociedade paranaense, no que diz respeito à formação de profissionais qualificados para um mercado cada vez mais exigente. Tem oferecido talentos altamente capacitados do ponto de vista científico e humano. Por esses motivos tem sido capaz de subsidiar as inúmeras empresas e indústrias que ora se instalam em Curitiba, com a presença de profissionais altamente qualificados e integrados com a comunidade.

Preocupada com a dimensão que vem tomando a presença do profissional no mercado de trabalho e na sociedade, a FAE conta com uma estrutura extra classe capaz de envolver os alunos em atividades voltadas ao desenvolvimento científico, à orientação pessoal e profissional e à ação solidária para com a sociedade. Para tanto, conta com os seguintes Núcleos Estratégicos.

Núcleo de Relações Empresariais — encarregado do contato e relacionamento com as empresas que mantêm parcerias com a Instituição; do desenvolvimento de consultorias empresariais, da política do programa de convênios mantidos com instituições de ensino, em nível internacionais.

Núcleo de Assuntos Comunitários (NAC) – encarregado de desenvolver trabalhos de extensão e ação comunitária com o máximo de qualidade acadêmica e compromisso social.

Núcleo de Empregabilidade – objeto deste trabalho de tese.

#### **4.2. Núcleo de Empregabilidade da FAE**

O objetivo desse estudo de caso está em demonstrar a importância de uma estrutura de orientação e encaminhamento para o mercado de trabalho, para estudantes de cursos de graduação e pós-graduação, como diferencial em Instituições de Ensino Superior (Anexo VII).

Instituído em abril do ano 2000, nas Faculdades Bom Jesus (FAE Business School), o Núcleo de Empregabilidade vem implementando ações de desenvolvimento e direcionamento de carreira, demonstrando resultados satisfatórios com relação às metas estabelecidas.

A sua posição hierárquica está subordinada diretamente à Diretoria Acadêmica de Graduação e Pós-graduação da FAE, conforme representação do Organograma (Figura 4).

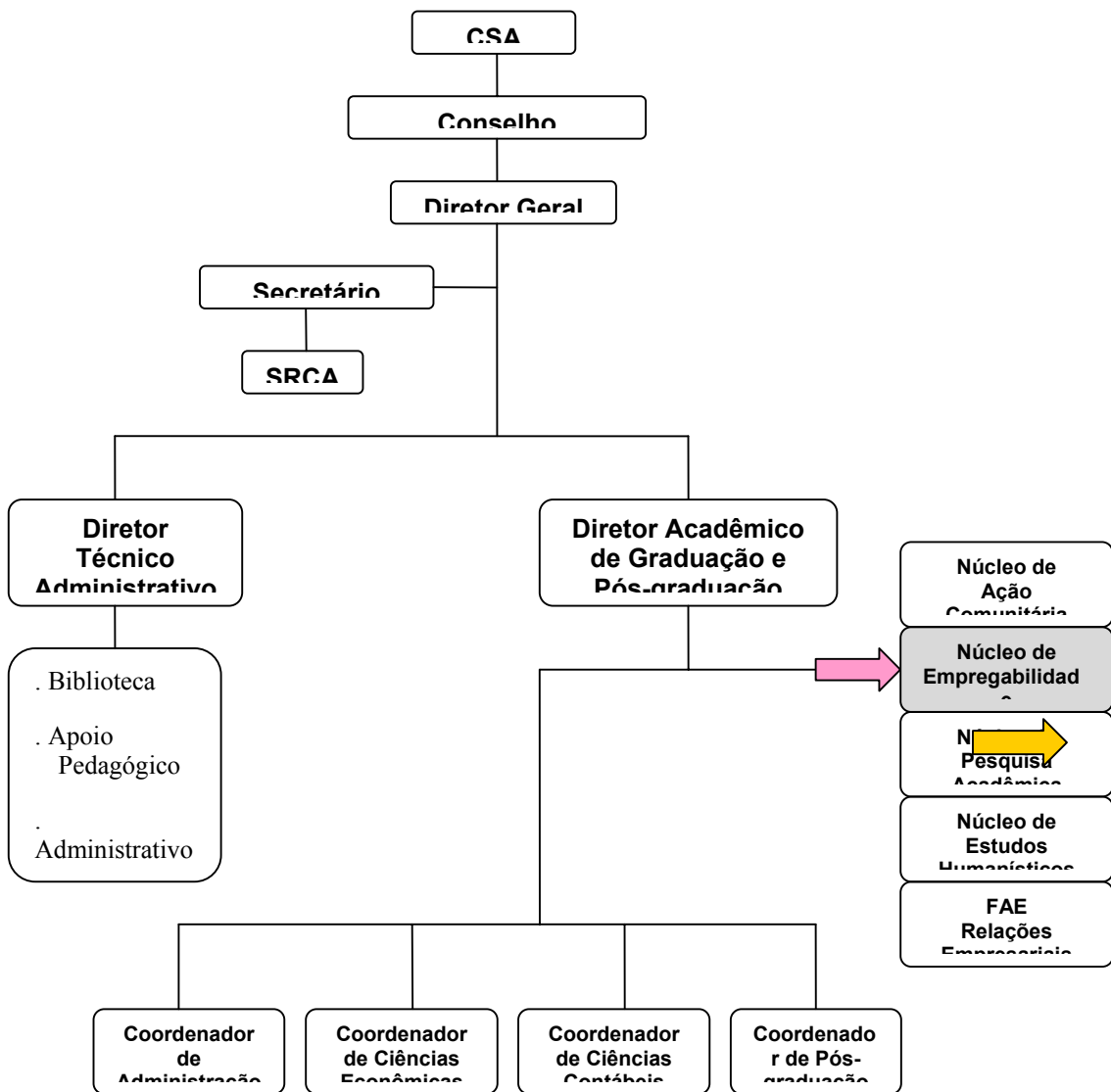


Figura 4: Organograma FAE Business School  
Fonte: FAE Business School

O Núcleo de Empregabilidade da FAE é encarregado de orientar, desenvolver e encaminhar alunos e ex-alunos para o mercado de trabalho, tendo em vista o seu aprimoramento profissional.

Antes da proposta de criação do Núcleo de Empregabilidade, a FAE encontrava muita dificuldade em saber onde os alunos estavam comparecendo para os processos seletivos. A divulgação das oportunidades de estágio/emprego oferecidas pelas empresas, eram feitas simplesmente através da afixação de cartazes nas dependências da FAE. Não havia uma identificação formal das oportunidades ofertadas, dificultando assim o acompanhamento dos alunos nos processos seletivos.

Os alunos também procuravam orientação para participar dos processos seletivos e para a recolocação no mercado de trabalho com certa frequência. Além disso, buscavam informações pertinentes a descoberta de seus próprios talentos e auxílio no encaminhamento de seus currículos para empresas que ofertavam oportunidades.

Isso reforçou ainda mais o posicionamento da FAE (Faculdades Bom Jesus) em criar um setor estruturado com intuito de facilitar o encaminhamento de alunos e ex-alunos para programas de estágios, trainees, e empregos efetivos de forma organizada e profissional.

Desde a criação do Núcleo de Empregabilidade, em abril do ano de 2000 (Anexos VII e VIII), as empresas que tivessem interesse em disponibilizar oportunidades de estágios ou empregos efetivos, obrigatoriamente teriam que preencher um cadastro com informações pertinentes à empresa e aos requisitos das vagas ofertadas. Isso era feito por meio de encaminhamento de endereço eletrônico (e-mail).

Da mesma forma os currículos eram encaminhados para o Núcleo de Empregabilidade da FAE e após análise de perfil e competências do aluno, então eram enviados às vagas para que esses participassem dos processos seletivos nas empresas

No início de 2003, foi implantado um sistema informatizado de cadastramento de empresas e recebimento de vagas e de currículos de alunos, via internet. Este sistema não apenas facilitou o encaminhamento de currículos de alunos e ex-alunos para as vagas, seguindo a triagem dos perfis profissionais com os requisitos das

vagas, mas também agilizou o processo de seleção das empresas na busca de talentos que atendam suas necessidades.

As empresas recebem somente os currículos com os requisitos solicitados nas vagas disponibilizadas, fazendo com que as mesmas não percam tempo em analisar currículos que não apresentam interesse, ou competências inadequadas para participarem do processo seletivo. Isso faz com que o custo de seleção de pessoas nas empresas diminuam, uma vez que o tempo de análise e participação dos candidatos nas atividades pertinentes ao processo seletivo é menor, promovendo maior eficácia.

Ao mesmo tempo, os alunos também sabem que somente serão encaminhados para as vagas que apresentam requisitos apropriados ao seu interesse de carreira e ao seu perfil. Desta maneira, os alunos são encaminhados para participar de processos seletivos que atendam suas necessidades, até porque, eles podem consultar o *site* de oportunidades disponíveis no sistema e solicitar o encaminhamento do currículo para aquelas vagas que despertam sua atenção, seja pelas atividades a serem desenvolvidas, pela cultura da empresa, ou pelos requisitos exigidos.

Esse serviço não gera custo algum para as empresas que ofertam oportunidades e nem para os alunos e ex-alunos que buscam uma colocação no mercado de trabalho, sendo, portanto, um serviço prestado exclusivamente para esta população alvo.

Além desses serviços, o Núcleo de Empregabilidade da FAE, efetua orientações de carreira individual para que os alunos detenham informações sobre o mercado de trabalho, as exigências dos processos seletivos, a elaboração de currículos, bem como informações sobre seu perfil pessoal/ profissional.

A seguir serão apresentados alguns dados referentes a evolução das atividades do Núcleo de Empregabilidade da FAE, em seus quatro anos de existência.

#### **4.2.1. Dados sobre as atividades desenvolvidas**

Pode-se iniciar a análise dos resultados apresentados pelo número de empresas cadastradas via Internet que aumentou consideravelmente, passando de

155 empresas em 2001, para 284 empresas no ano de 2003. A tabela 1 mostra essa constatação.

MÊS	TOTAL DE EMPRESAS CADASTRADAS		
	2001	2002	2003
Jan	4	7	10
Fev	7	24	32
Mar	21	21	29
Abr	24	17	32
Mai	8	17	23
Jun	10	13	28
Jul	14	5	26
Ago	19	10	28
Set	20	13	22
Out	16	15	32
Nov	11	06	22
Dez	04	04	-
<b>Total:</b>	<b>155</b>	<b>154</b>	<b>284</b>

Tabela 1: Empresas Cadastradas no Núcleo de Empregabilidade.  
Fonte: Relatório Anual do Núcleo de Empregabilidade – FAE - 2003.

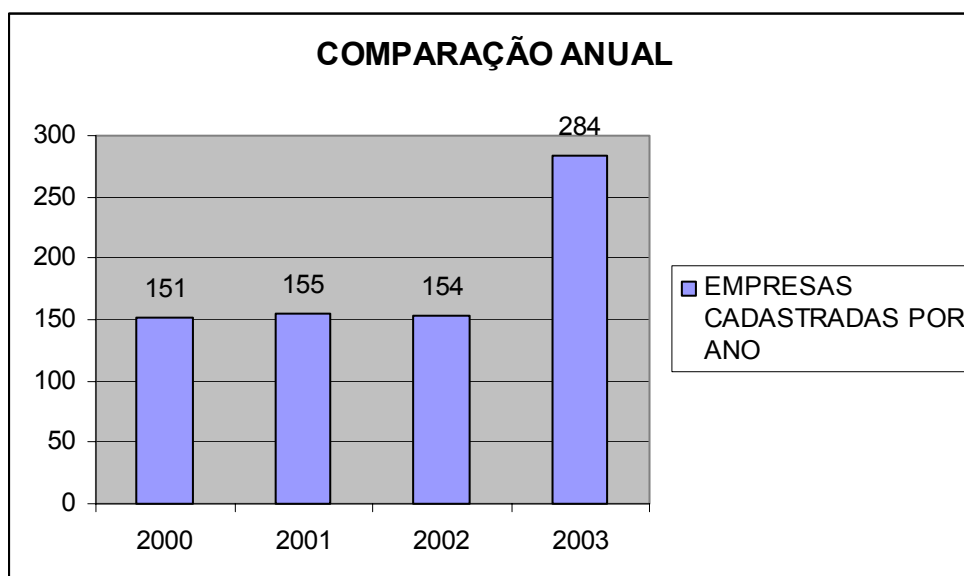


Figura 5: Comparação anual de empresas cadastradas no Núcleo de Empregabilidade.

Fonte: Relatório Anual do Núcleo de Empregabilidade – FAE - 2003.

A Figura 5 acima, mostra a evolução do cadastramento das empresas no Núcleo de Empregabilidade em quatro anos. Observa-se que em 2003 o aumento foi considerável, demonstrando a credibilidade adquirida pelo Núcleo de Empregabilidade junto às empresas situadas em Curitiba.

Com o novo sistema também foram cadastrados, em 2003, 1.697 (um mil, seissentos e noventa e sete) currículos de alunos da FAE, incluindo graduação e pós-graduação. Percebe-se que o sistema informatizado agilizou o envio de currículos e desta maneira, o encaminhamento dos mesmos (Figura 6).

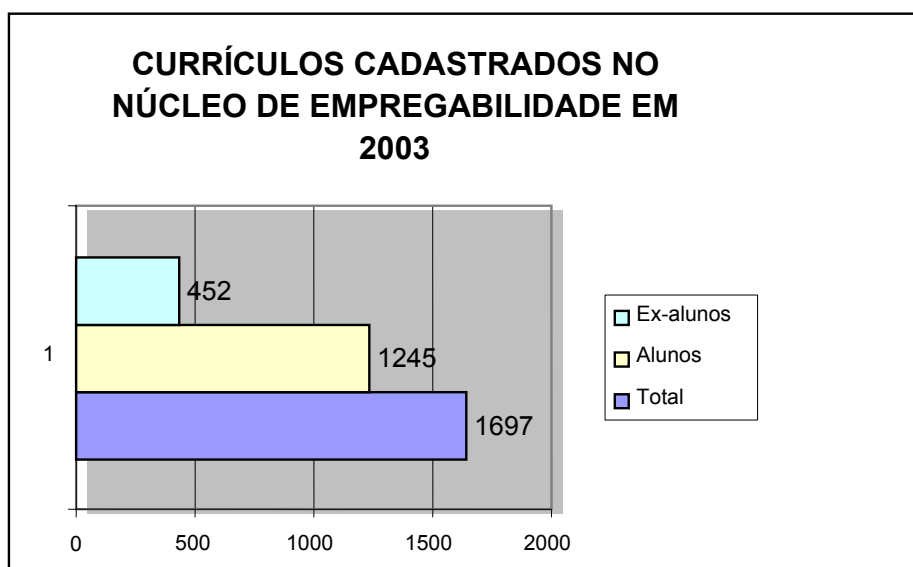


Figura 6: Número de currículos cadastrados no Núcleo de Empregabilidade em 2003.

Fonte: Relatório Anual do Núcleo de Empregabilidade - FAE - 2003.

Como uma Faculdade de Business, a FAE possui parcerias com grandes empresas instaladas em Curitiba e Região Metropolitana, o que facilita o contato e o envolvimento das áreas de Recursos Humanos na disponibilização das oportunidades de trabalho, assim como das empresas especializadas em colocação de pessoas.

O que promoveu maior abertura no encaminhamento para o mercado de trabalho foi a forte tradição da imagem da Instituição. Em pesquisa realizada em 2002 com total de 852 (oitocentos e cinquenta e dois) alunos de terceiro, quarto e quinto anos dos cursos de Administração, Ciências Econômicas e Ciências Contábeis, constatou-se que a imagem da FAE no mercado de trabalho faz

diferença no momento da escolha em um processo seletivo de estágio ou de emprego efetivo.

Essa afirmativa pode ser demonstrada na Tabela 2 e na Figura 7.

- Na sua opinião, o fato de ser aluno da FAE/CDE?

Aluno da FAE	Quant.	%
Não resposta	191	22,4
Em nada contribui para contratá-lo	193	22,7
Muito contribui para contratá-lo	297	34,9
Não sei responder	171	20,1
TOTAL	852	100

Tabela 2: Imagem da FAE

Fonte: Pesquisa Identificação de Perfil Profissional dos alunos FAE – 2002

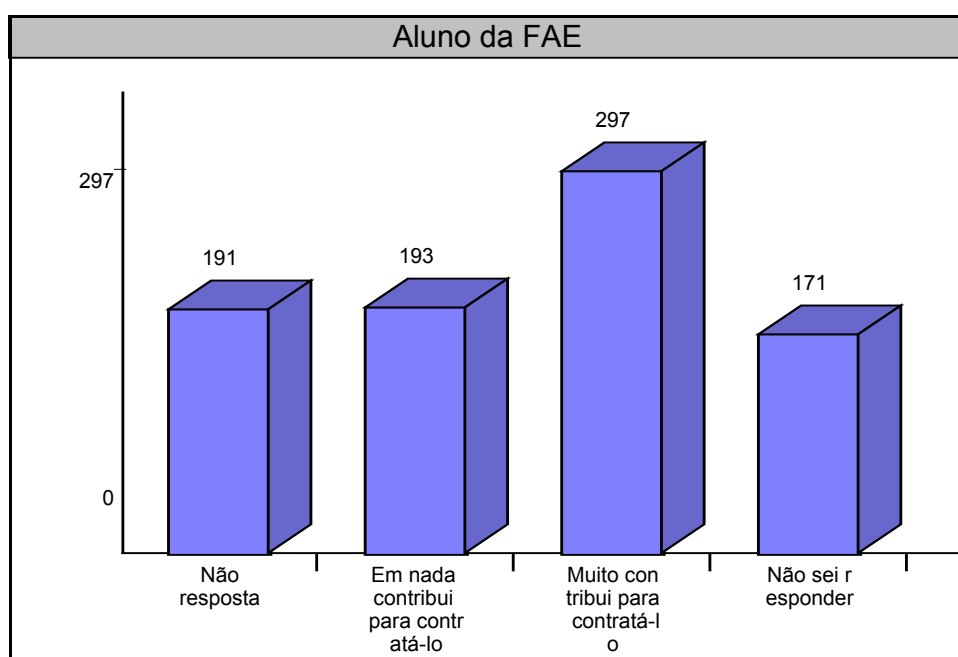


Figura 7: Imagem da FAE

Fonte: Pesquisa Identificação de Perfil Profissional dos alunos FAE - 2002

O total de alunos da FAE colocados no mercado de trabalho, de janeiro à dezembro de 2003, através de Agentes de Integração e de Convênios Diretos com a Instituição de Ensino Superior é de 746 (setecentos e quarenta e seis), conforme Figura 8. O Núcleo de Empregabilidade foi responsável por 207 (duzentos e sete)

colocações e está abaixo apenas de alguns Agentes de Integração que têm maior representatividade na região. O CIEE (Centro de Integração Empresa Escola), colocou 372 (trezentos e setenta e dois) alunos, logo em seguida aparecem Instituições como o IEL (Instituto Euvaldo Lodi), responsável pela colocação de 110 (cento e dez) alunos e a Educare com 31 (trinta e um) alunos.

Outros Agentes de Integração ficaram responsáveis pelo restante das 40 (quarenta) colocações no mercado de trabalho.

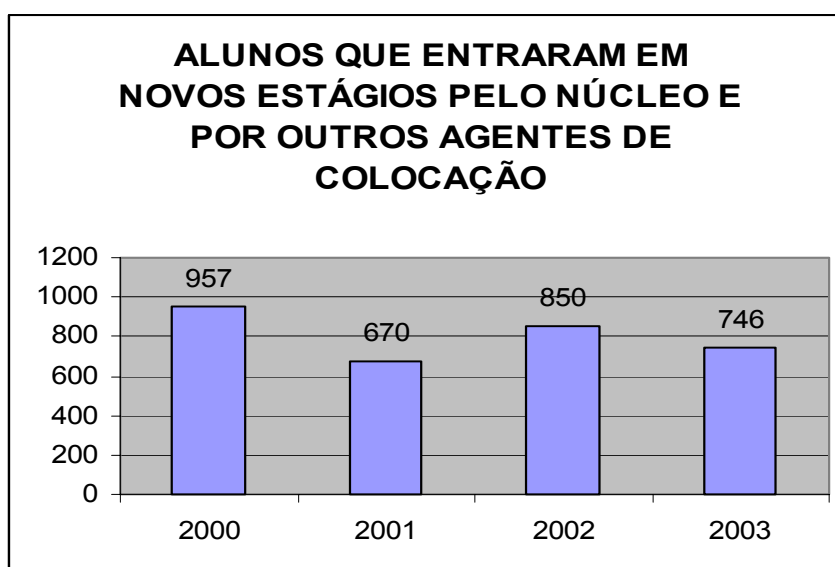


Figura 8: Número de alunos da FAE que estão estagiando.  
Fonte: Relatório Anual do Núcleo de Empregabilidade – FAE – 2003.

As 284 empresas cadastradas diretamente no Núcleo de Empregabilidade, ofertaram, em 2003, um total de 487 (quatrocentas e oitenta e sete) vagas de estágios e empregos efetivos (Tabela 3 e Figura 10), sendo que destas, 207 (duzentos e sete) foram preenchidas por alunos da FAE, representando um rendimento de aproximadamente 42%.

Este percentual vem mantendo-se constante desde 2000, quando foi criado o Núcleo de Empregabilidade, demonstrando que as empresas absorvem um grande contingente de alunos que estudam na FAE.

Cabe ressaltar que as vagas ofertadas para os alunos da FAE também podem ser disponibilizadas à outras Instituições de Ensino Superior de Curitiba com cursos similares.



Algumas empresas que utilizam os serviços de encaminhamento de vagas e currículos de alunos, se mostram satisfeitas com a performance dos alunos e demonstram isso através do envio de emails ( Anexos X, XI e XII).

<b>MÊS</b>	<b>TOTAL DE VAGAS OFERTADAS PELAS EMPRESAS CADASTRADAS</b>		
	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
<b>Jan</b>	4	7	26
<b>Fev</b>	7	27	30
<b>Mar</b>	21	29	28
<b>Abr</b>	29	20	33
<b>Mai</b>	24	23	36
<b>Jun</b>	21	15	41
<b>Jul</b>	25	16	47
<b>Ago</b>	35	27	50
<b>Set</b>	29	67	33
<b>Out</b>	29	44	77
<b>Nov</b>	24	36	46
<b>dez</b>	08	24	40
<b>TOTAL:</b>	<b>256</b>	<b>335</b>	<b>487</b>

Tabela 3: Número de vagas ofertadas pelas empresas cadastradas.  
Fonte: Relatório Anual do Núcleo de Empregabilidade – FAE – 2003.

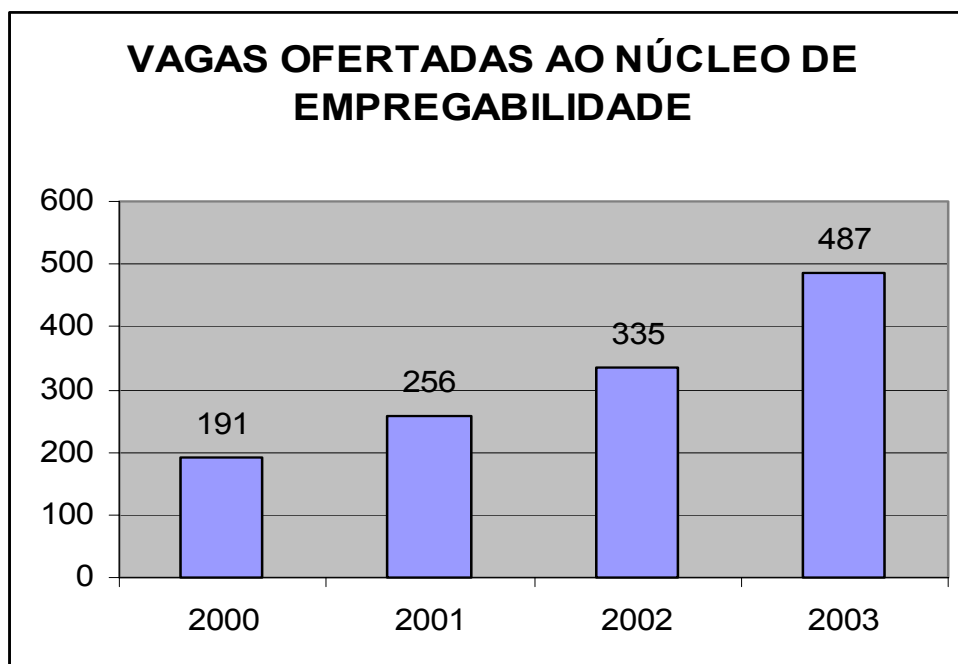


Figura 9: Número de vagas ofertadas pelas empresas cadastradas.  
Fonte: Relatório Anual do Núcleo de Empregabilidade – FAE – 2003.

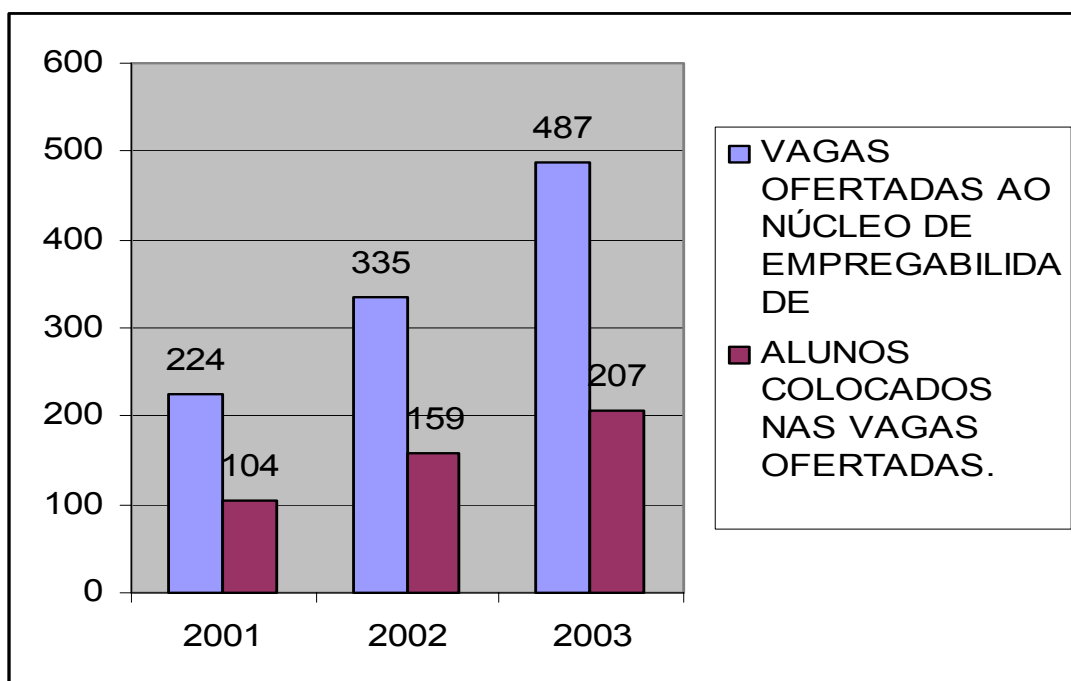


Figura 10: Comparação entre vagas ofertadas e alunos colocados nas vagas.  
Fonte: Relatório Anual do Núcleo de Empregabilidade – FAE – 2003.

A Figura 10 mostra um comparativo entre as vagas ofertadas ao Núcleo de Empregabilidade e o número de alunos colocados nessas vagas.

As exigências apontadas pelo mercado de trabalho estão fazendo com que os alunos cada vez mais procurem orientação para ingressar no mundo das profissões. Com isso, as necessidades se fazem presentes na busca por orientação para elaboração de currículo, participação em processos seletivos, técnicas de entrevistas, comunicação verbal, postura, etc. Além disso, os alunos também procuram informações sobre a cultura e a identidade das empresas que ofertam oportunidades, permitindo uma análise mais aprofundada da melhor escolha para seguir sua carreira profissional. O número de atendimentos realizados anualmente pelos colaboradores do Núcleo de Empregabilidade aos alunos e ex-alunos é de aproximadamente 1.600 (um mil e seissentos).

É importante ressaltar algumas opiniões relatadas por esses alunos atendidos, encaminhadas através de email (Anexos XIII, XIV, XV e XVI).

#### 4.2.2. Dados sobre o Diagnóstico Pessoal/Profissional e Cursos Realizados

Desde a criação do Núcleo de Empregabilidade, no ano 2.000, o número de participantes nos cursos extracurriculares aumentou consideravelmente, levando em consideração que em 2003 foram efetuados 7 (sete) cursos. Observa-se que a média de participação por turma é de 27 alunos, número este relevante já que são oferecidas 30 vagas por turma.

Observando a evolução anual de participações nos cursos, durante os quatro anos foram atendidos 542 alunos (Figura 11).

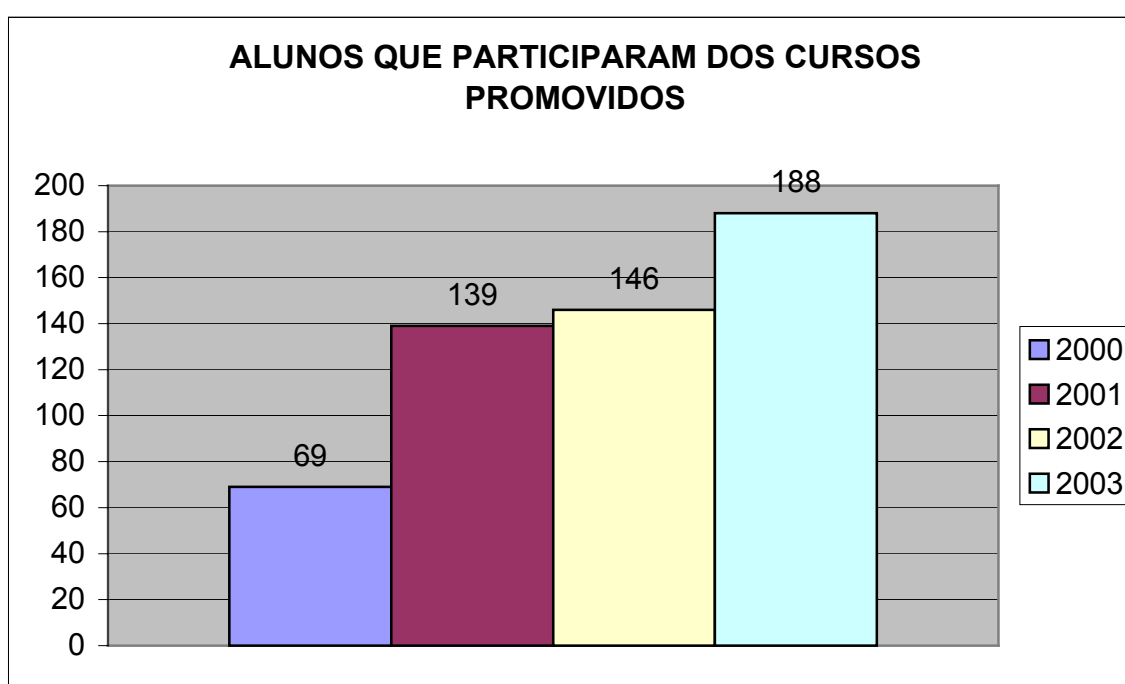


Figura 11: Alunos que participaram dos cursos promovidos pelo Núcleo de Empregabilidade

Fonte: Relatório Anual do Núcleo de Empregabilidade – FAE – 2003.

A Figura 12 mostra que foram beneficiados durante os quatro anos, um total 569 alunos participantes do Diagnóstico Pessoal/Profissional, isso desde a criação do Núcleo de Empregabilidade, do período de 2.000 à 2003. Considerando que cada turma é composta por no máximo 20 alunos, e que foram efetuadas 9 (nove) turmas no decorrer do ano, tem-se no ano de 2003 a participação de 83% do contingente total de inscritos.

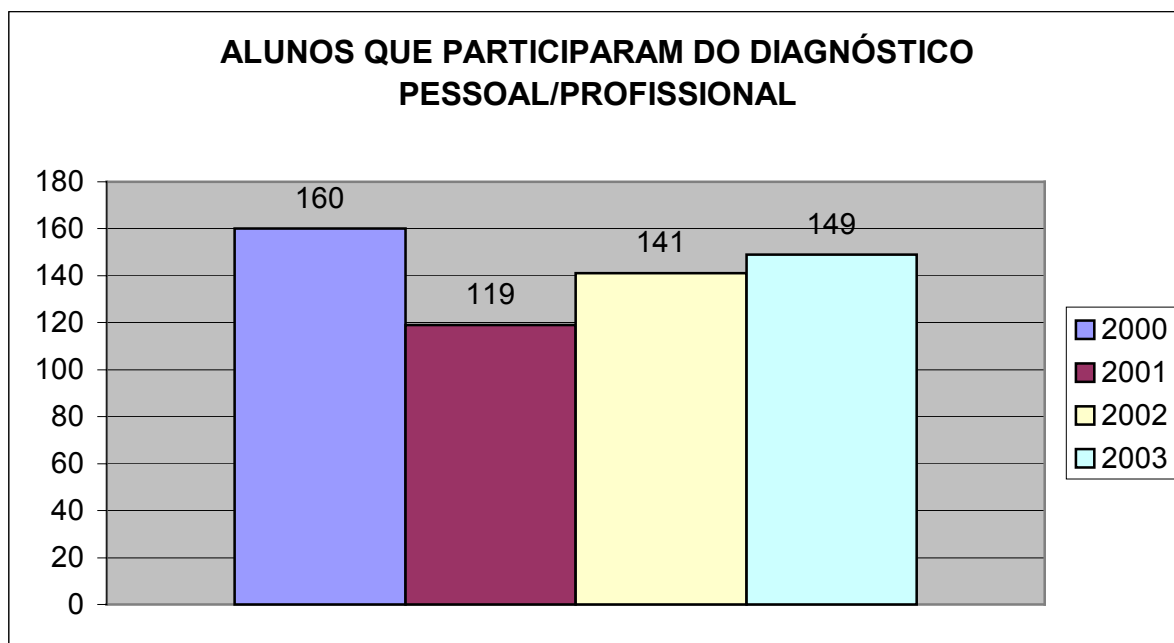


Figura 12: Número de alunos que participaram do Diagnóstico Pessoal/Profissional.

Fonte: Relatório Anual do Núcleo de Empregabilidade – FAE -2003.

A redução do número de participantes no ano 2001 deveu-se ao fato de que a Orientadora Profissional responsável pela condução do evento e das devolutivas do perfil profissional para os alunos, foi transferida para outra unidade da mantenedora, prestando serviços apenas 4 horas ao Núcleo de Empregabilidade. Com esse fato, o número de turmas foi menor e conseqüentemente o número de participantes também.

A maior complexidade em termos de oferecer a devolutiva do perfil profissional para os alunos está na entrevista individual, que tem uma duração de tempo em média de uma hora e meia à duas horas.

Com a vinda de outra profissional para desenvolver a condução do Diagnóstico Profissional, nos anos de 2002 e 2003 já houve uma normalização na oferta de turmas, crescendo o número de alunos que participaram dos eventos.

#### **4.2.3. Análise da Pesquisa de Perfil Profissional dos Alunos FAE**

Em junho de 2002 o Núcleo de Empregabilidade da FAE, realizou uma pesquisa com alunos de terceiro, quarto e quinto anos dos cursos de Administração, Ciências Econômicas e Ciências Contábeis. O objetivo foi levantar informações sobre o perfil profissional, servindo de base para a elaboração desta tese. A escolha

da população alvo da pesquisa se deu pela maior possibilidade dos alunos estarem atuando no mercado de trabalho.

A pesquisa foi direcionada através do encaminhamento de 1.441 questionários, contendo 25 questões abertas e fechadas ( Apêndice I ). Retornaram 852 questionários preenchidos, sendo que a tabulação das respostas foi efetuada com a utilização do software SPHINX LÉXICA.

### 1. VOCÊ ESTÁ CURSANDO NA FAE?

	Qant..	Perc.
Administração	371	43,5
Ciências Contábeis	246	28,9
Ciências Econômicas	235	27,6
TOTAL OBS.	852	100

Tabela 4: Número de alunos nos cursos oferecidos pela FAE.

Fonte: Pesquisa de Identificação de Perfil Profissional dos alunos FAE – 2002

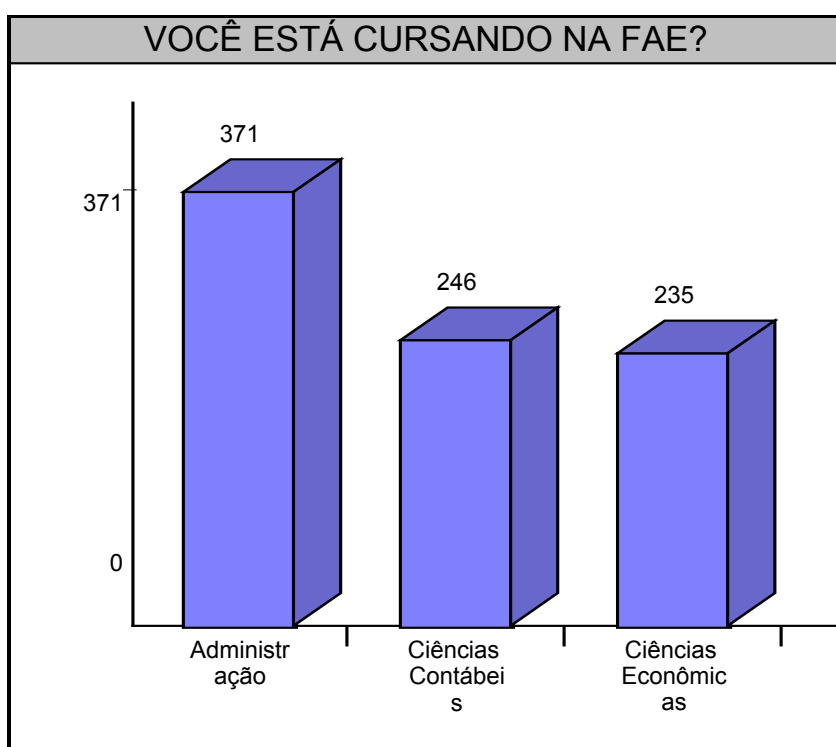


Figura 13: Número de alunos nos cursos oferecidos pela FAE.

Fonte: Pesquisa Identificação de Perfil Profissional dos alunos FAE – 2002

<b>COMO ALUNO DA GRADUAÇÃO, QUAL A SÉRIE?</b>	<b>Qt. cit.</b>	<b>%</b>
1ºano	0	0,0
2ºano	0	0,0
3ºano	266	31,2
4ºano	342	40,1
5ºano	244	28,6
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>852</b>	<b>100</b>

Tabela 5: Período cursado pelos alunos pesquisados.

Fonte: Pesquisa de Identificação de Perfil Profissional dos alunos FAE - 2002

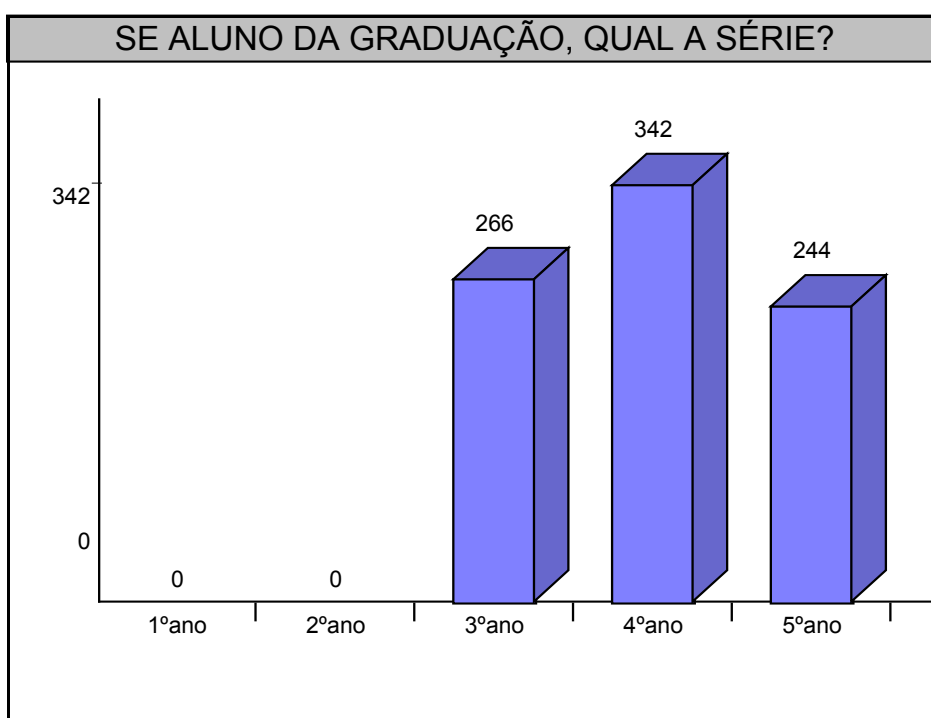


Figura 14: Período cursado pelos alunos pesquisados.

Fonte: Pesquisa Identificação de Perfil Profissional dos alunos FAE – 2002

Dos 852 questionários que retornaram, 31,2% foram de alunos que estavam cursando o terceiro ano, 40,1% o quarto ano e 28,5% o quinto ano. Observa-se que a maioria das respostas foram dadas por alunos cursando o quarto ano.

A maior preocupação para a aplicação deste questionário se deu pelo fato de que o número de alunos que procuravam orientação profissional no Núcleo de Empregabilidade aumentou consideravelmente do ano 2001 para 2002. Sendo assim, levantou-se uma grande expectativa com relação a situação dos mesmos no mercado de trabalho.

Observou-se que do total do contingente pesquisado, 59% encontrava-se empregado efetivamente, sendo assim distribuído por curso: Administração 46%,

Ciências Econômicas 65% e Ciências Contábeis 72%. Constata-se entretanto que os alunos que estão cursando Ciências Contábeis possuem uma maior colocação no mercado de trabalho.

<b>VOCÊ NO MOMENTO ENCONTRA-SE?</b>	Quant.	%
Empregado	503	59,0
Estagiando	197	23,1
Desempregado	152	17,8
TOTAL OBS.	852	100

Tabela 6: Situação no mercado de trabalho dos alunos pesquisados.

Fonte: Pesquisa Identificação de Perfil Profissional dos alunos FAE - 2002

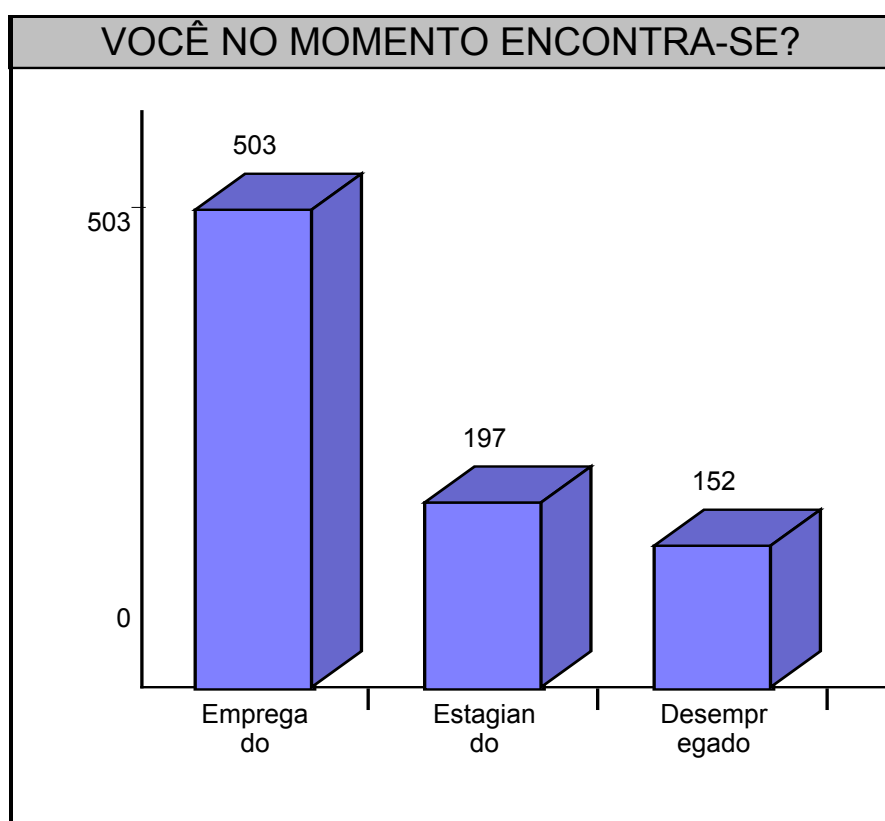


Figura 15: Situação no mercado de trabalho dos alunos pesquisados.

Fonte: Pesquisa Identificação de Perfil Profissional dos alunos FAE - 2002

Com base nessas informações observa-se que a procura por orientação profissional não está vinculada somente à falta de emprego, mas também pela manutenção e procura por um planejamento de carreira que possa vir a trazer maior satisfação profissional.

Levando em consideração que do total de alunos pesquisados, apenas 17,8% encontram-se desempregados, é possível afirmar que a população de estudantes da

FAE está atuando ativamente em funções efetivas nas empresas. Outro fator que pode ser analisado como aspecto positivo é que 23% encontra-se no mercado de trabalho atuando como estagiários. Considerando que o estágio gera renda e agrega conhecimentos, pode-se dizer que 82% dos alunos encontram-se em atividade produtiva.

Conforme contextualizado anteriormente, as mudanças e transformações do trabalho no decorrer do século XX, passa da Era da Industrialização Clássica, onde a maior quantidade de mão-de-obra estava empregada na indústria, para o mercado de serviços onde as informações tornam-se fatores essenciais para enfrentar o dinamismo e as turbulências presentes nos processos produtivos.

As exigências do novo perfil profissional tornam-se mais complexas, buscando agora competências que atendam às necessidades muito mais voltadas à área de serviços. É preciso o desenvolvimento de habilidades e atitudes que venham ao encontro das competências organizacionais, bem como conhecimentos constantemente atualizados que possam suprir a competitividade.

Diante desse cenário e confirmada essa tendência que vem corroborar com Pochmann (2001), no que diz respeito a mudança no segmento do trabalho para o setor de serviços, constata-se na pesquisa elaborada que 49% dos pesquisados atuam no ramo de serviços, tendo em contra partida a atuação de 16,7% no segmento industrial e 15,7% no segmento comercial.

Fazendo uma análise destes dados separadamente nos três cursos, tem-se: Administração: 42,3%, Ciências Econômicas: 51,9% e Ciências Contábeis: 56,9%.

Com base nos resultados apresentados constata-se que a necessidade do desenvolvimento de novas competências é fundamental para competir no novo cenário que se apresenta.

<b>RAMO DE ATUAÇÃO DA EMPRESA</b>	<b>Quant.</b>	<b>%</b>
Não resposta	157	18,4
Industrial	142	16,7
Comercial	134	15,7
Serviços	419	49,2
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>852</b>	<b>100</b>

Tabela 7: Ramo de atuação das empresas que observem alunos pesquisados.  
Fonte: Pesquisa Identificação de Perfil Profissional dos alunos FAE - 2002



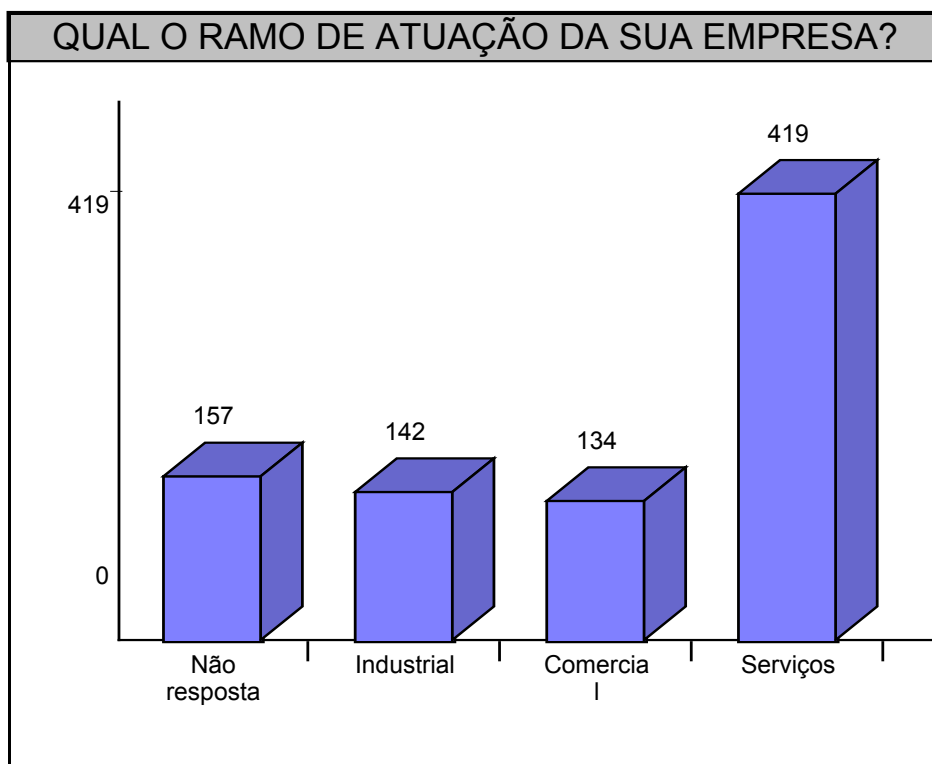


Figura 16: Ramo de atuação das empresas que observem alunos pesquisados.  
Fonte: Pesquisa de Perfil Profissional dos Alunos da FAE – 2002.

Outra característica interessante a ser analisada é com relação a função desempenhada pelos alunos. Do total pesquisado, 44,8% atua em funções administrativas, sendo que o número maior de respostas está no curso de Ciências Econômicas (40,4%) e no curso de Administração (50,9%). Observa-se que o mercado de trabalho absorve maior contingente do curso de Ciências Econômicas e de Administração em funções administrativas, enquanto que os profissionais do curso de Ciências Contábeis estão desempenhando suas funções aplicando muito mais seus conhecimentos técnicos da área.

FUNÇÃO QUE VOCÊ DESEMPENHA	Quant.	%
Não resposta	156	18,3
Direção	15	1,8
Administrativa	382	44,8
Gerencial	77	9,0
Técnica	128	15,0
Outra, Qual?	94	11,0
TOTAL OBS.	852	100

Tabela 8: Funções desempenhadas pelos alunos da FAE.

Fonte: Pesquisa Identificação de Perfil Profissional dos alunos FAE - 2002

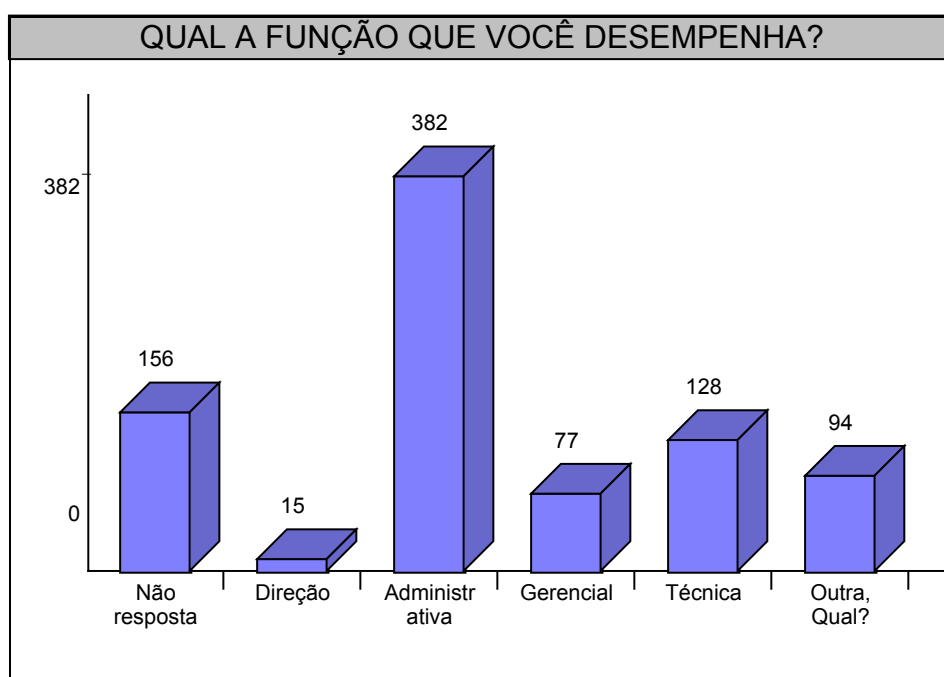


Figura 17: Funções desempenhadas pelos alunos da FAE.

Fonte: Pesquisa de Perfil Profissional dos Alunos da FAE – 2002.

Também fez parte da pesquisa para identificar o perfil dos alunos da FAE a remuneração percebida pelos mesmos. A maioria dos pesquisados (24,8%) se encontrava na faixa salarial entre R\$ 950,00 à R\$ 1.500,00, seguido da faixa entre R\$ 550,00 à R\$ 700,00 (18,8%).

FAIXA SALARIAL	Quant.	%.
Não resposta	176	20,7
De R\$150,00 a R\$300,00	44	5,2
De R\$350,00 a R\$500,00	69	8,1
De R\$550,00 a R\$700,00	160	18,8
De R\$750,00 a R\$900,00	83	9,7
De R\$950,00 a R\$1.500,00	211	24,8
De R\$1.550,00 a R\$3.000,00	88	10,3
Mais de R\$3.000,00	21	2,5
TOTAL OBS.	852	100

Tabela 9: Faixas salariais percebidas pelos alunos pesquisados.

Fonte: Pesquisa de Perfil Profissional dos Alunos da FAE -2002.

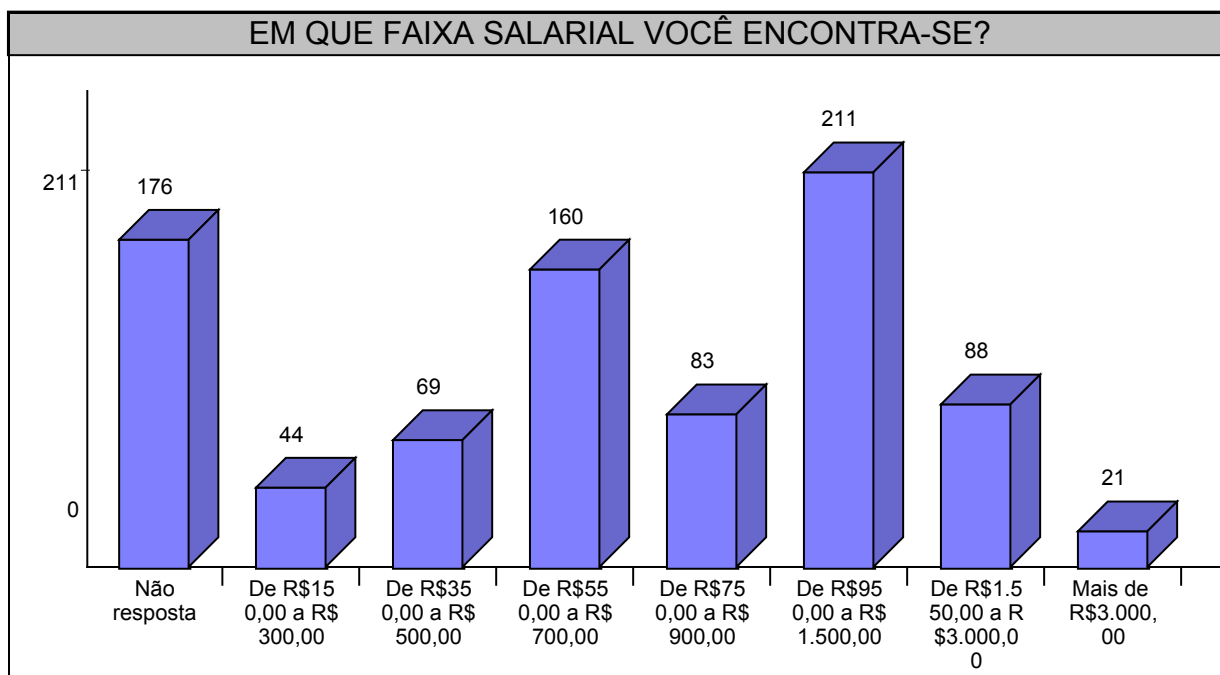


Figura 18: Faixas salariais percebidas pelos alunos pesquisados.

Fonte: Pesquisa de Perfil Profissional dos Alunos da FAE – 2002.

É importante analisar esses resultados separadamente por curso:

CURSO	FAIXA SALARIAL	%
Administração	R\$ 950,00 à R\$ 1.500,00	18,9
	R\$ 550,00 à R\$ 700,00	18,6
	R\$ 350,00 à R\$ 500,00	10,8
Ciências Econômicas	R\$ 950,00 à R\$ 1.500,00	26,8
	R\$ 550,00 à R\$ 700,00	16,6
	R\$ 1.500,00 à R\$ 3.000,00	13,6
Ciências Contábeis	R\$ 950,00 à R\$ 1.500,00	31,7
	R\$ 550,00 à R\$ 700,00	21,1

Tabela 10: Faixas salariais percebidas pelos alunos pesquisados por curso.

Fonte: Malschitzky, Nancy, 2002.

Considerando os dados do quadro acima apresentado, verifica-se que os alunos do curso de Ciências Contábeis e de Ciências Econômicas percebem um salário (emprego efetivo) e bolsa auxílio (estágio), em proporcionalidade maior que os alunos do curso de Administração. O aquecimento na oferta de oportunidades no mercado de trabalho, na área contábil e ciências econômicas vem despontando consideravelmente desde o ano de 2002, porém as exigências com relação aos pré-requisitos necessários para ocupação das vagas também aumentaram.

Apesar dos valores percebidos pelo trabalho estarem adequados ao mercado de Curitiba, os alunos pesquisados os consideram baixo. Este item obteve percentual máximo (31,0%), quando foi questionado qual a maior dificuldade em encontrar estágio ou emprego. O segundo item mais considerado foi a necessidade de experiência anterior (26,2%), seguido do alto nível de exigência das empresas (21,1%).

<b>Maior dificuldade em encontrar um estágio ou emprego</b>	<b>Quant.</b>	<b>%</b>
Não resposta	124	14,6
Conciliar horário da faculdade e trabalho	151	17,7
Pouca remuneração	264	31,0
Alto nível de exigência das empresas	180	21,1
Necessidade de maior aperfeiçoamento	104	12,2
Necessidade de experiência anterior	223	26,2
Outro. Qual?	19	2,2
<b>TOTAL</b>	<b>852</b>	

**OBS.** A quantidade de citações é superior à quantidade de observações devido às respostas múltiplas (6 no máximo).

Tabela 11: Maiores dificuldades para encontrar estágio ou emprego.

Fonte: Pesquisa de Perfil Profissional dos Alunos da FAE – 2002.

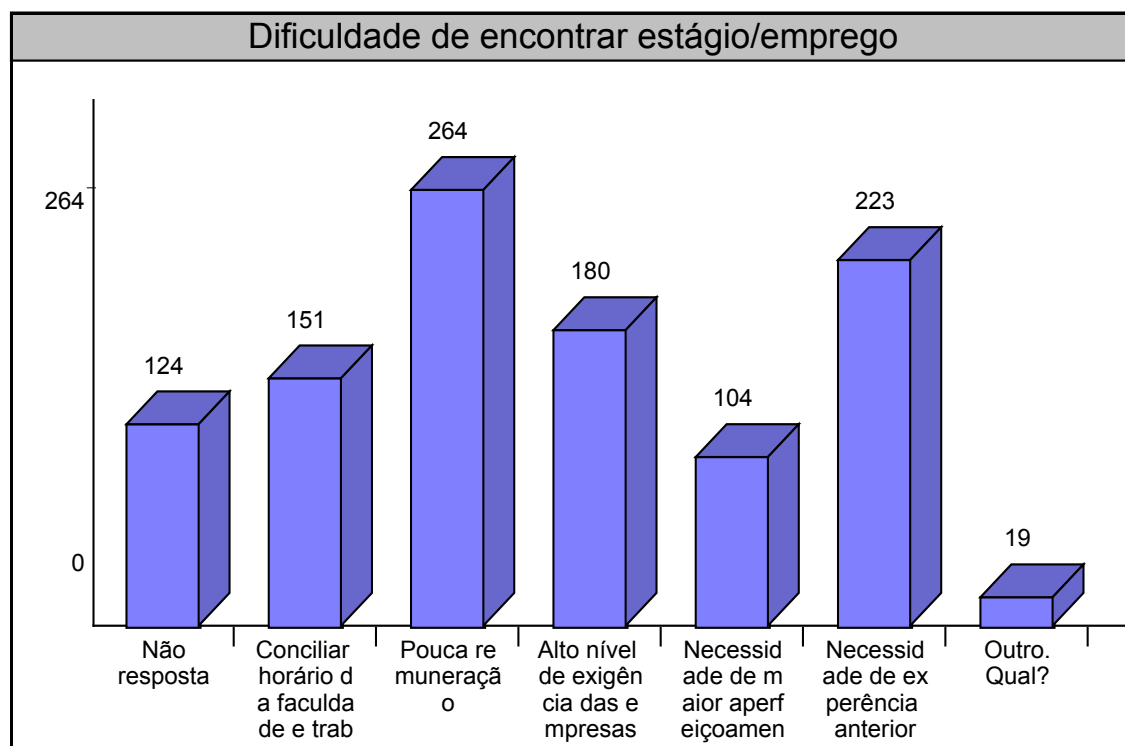


Figura 19: Maiores dificuldades para encontrar estágio ou emprego.

Fonte: Pesquisa de Perfil Profissional dos Alunos da FAE – 2002.

O objetivo maior em constar esta pesquisa neste trabalho de tese , vai além da apresentação do perfil dos alunos da FAE, trata também de mostrar a situação desses no mercado de trabalho.

Considerando que 852 alunos foram pesquisados e que 700 deles estão colocados no mercado de trabalho, em posição de emprego efetivo e em estágios, observa-se que a procura por orientação profissional no Núcleo de Empregabilidade não está apenas na busca e encaminhamento por oportunidades de trabalho, mas sim, por atualização de informações e conhecimentos que venham a proporcionar maior segurança para a manutenção do trabalho.

Por essa razão sentiu-se necessidade de aplicar um questionário, com perguntas abertas e fechadas, para os alunos que participaram do Diagnóstico Pessoal/Profissional durante o ano de 2003. As resposta a essas perguntas, trazem a confirmação de alguns conceitos preconizados por autores citados no referencial teórico desta tese, com relação a empregabilidade e suas características, o planejamento de carreira e a necessidade do desenvolvimento profissional necessário para a obtenção de boas colocações no mercado de trabalho, assim como o interesse na participação e a satisfação dos alunos com relação aos resultados obtidos.

#### 4.2.4. Análise da Pesquisa do Diagnóstico Pessoal/Profissional

Em dezembro de 2003 foi aplicada uma pesquisa com alunos que participaram do Encontro Anual de Alunos e que realizaram o Diagnóstico Pessoal/Profissional. Foram encaminhados 149 questionários e retornaram 40 respondidos, representando uma taxa de respostas positiva de 27%, levando em consideração que o período foi de final de ano letivo e os alunos se encontravam, em sua grande maioria em período de provas.

O questionário foi desenvolvido com a preocupação de validar a contextualização à luz dos autores estudados no referencial teórico deste trabalho, fazendo uma relação com a realidade apresentada pelos alunos pesquisados (Apêndice II)

#### Enfoque: MUDANÇA NA VIDA PROFISSIONAL

##### 1. O que você considera que mudou em sua vida profissional, após ter participado do Diagnóstico Profissional da FAE?

<b>RESPOSTAS:</b>	<b>Qt. Citada</b>	<b>%</b>
Adquiri novos conhecimentos apontados no Diagnóstico Profissional.	23	22,3
Desenvolvi novas competências que até então eram desconhecidas por mim.	10	9,8
Procurei orientação profissional (no Núcleo de Empregabilidade ou outra empresa de orientação profissional), para acompanhar meu desenvolvimento pessoal e profissional.	14	13,6
Identifiquei meu perfil profissional para melhor integração no mercado de trabalho.	26	25,2
Passei a procurar novas oportunidades de trabalho, de acordo com meu perfil encontrado no Diagnóstico.	18	17,5
Tive mais facilidade em participar dos processos seletivos.	9	8,7
Consegui ingressar no mercado de trabalho.	3	2,9
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Tabela 12: Fatores que influenciaram na vida profissional dos alunos pesquisados.  
Fonte: Malschitzky, Nancy, 2004.

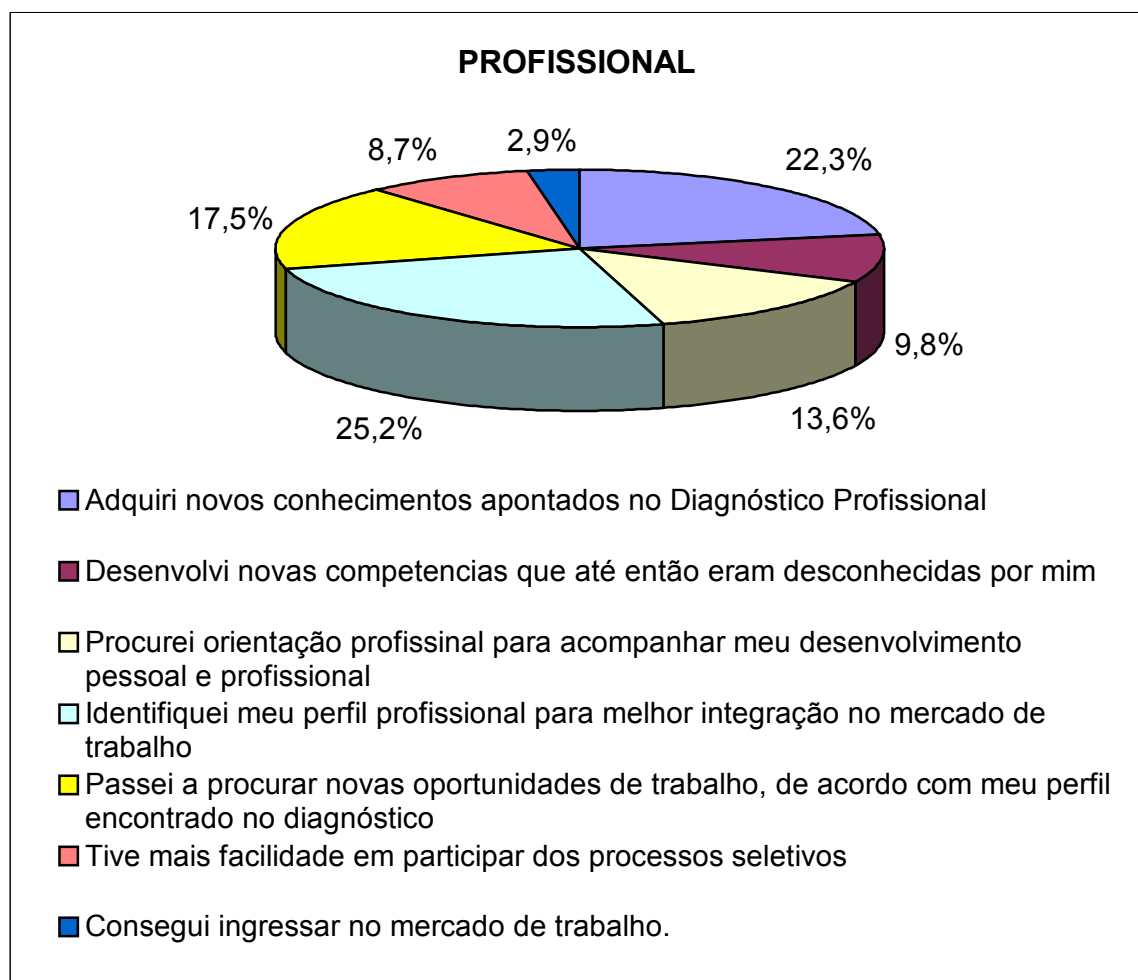


Figura 20: Fatores que influenciaram na vida profissional dos alunos pesquisados.

Fonte: Malschitzky, Nancy, 2004.

De acordo com as exigências encontradas no mercado de trabalho e com as necessidades apontadas pelos alunos, observa-se que a maioria das respostas (25%) está direcionada para a busca da identificação do perfil profissional para melhor integração com o mercado de trabalho. Esta referência faz compreender que os alunos estão à busca de identificação com aquilo que fazem, ou que venham a fazer no mercado de trabalho. A adequação do perfil profissional não representa apenas a condição de aceitabilidade do indivíduo no mercado de trabalho, mas também da melhor escolha do indivíduo em desempenhar suas funções, em relação às atividades, a cultura organizacional, ao relacionamento com colegas, chefias, clientes e fornecedores das empresas que estão oferecendo oportunidades de trabalho.

Para tanto, é importante que o indivíduo vá ao encontro de orientações que o levem ao seu auto-conhecimento, promovendo uma acentuada busca pela aquisição de novos conhecimentos (22,3%), para que este passe a procurar novas oportunidades de trabalho de acordo com seu perfil (17,5%).

Analizando o enfoque dado por Martins (2001), o auto-conhecimento é um pré-requisito fundamental para a gestão de carreira. A falta de informações sobre si mesmo dificulta a escolha por não fornecer parâmetros próprios para a definição de rumos, podendo resultar em indecisões crônicas ou em escolhas impessoais.

Essa análise dá um enfoque de credibilidade na contextualização sobre empregabilidade e empresabilidade, uma vez que a primeira depende do indivíduo preparar-se para o desenvolvimento de competências que venham a atender as exigências do mercado e, a segunda diz respeito à condição que a empresa tem para reter seus talentos com competências desenvolvidas. Ora, se o indivíduo está apto a concorrer com oportunidades que tem como requisito suas competências, então, também poderá ter o mérito de escolher a corporação que tenha valores preponderantes em sua cultura condizentes com os seus.

Por outro lado, a empresa também precisa implementar estratégias adequadas para a contratação de pessoas que atendam às suas necessidades, passando por critérios apropriados de recrutamento, seleção, desenvolvimento e investimento no capital humano disponível.

DAVENPORT (2001) ressalta que da perspectiva de ambos, indivíduo e organização, os entrevistadores desempenham papel fundamental no processo de contratação. Estes entrevistadores participam do processo de seleção com um objetivo aparentemente simples: descobrir se o candidato poderá contribuir para a organização. Afirma que um estudo já mostrou que os recrutadores vêm para as entrevistas com três definições distintas de valor-trabalho: os valores que eles acreditam ser enfatizados na empresa, os valores deles próprios e um conjunto de valores universais que eles consideram oportunos. Valores de trabalho foram definidos como a importância relativa atribuída a realização, honestidade, integridade e consideração pelos outros. No quadro de referências do trabalhador, esses fatores são aspectos do emprego eminentemente intrínsecos e orientados para o reconhecimento. Independentemente de tais construtos de valor, os responsáveis pelo recrutamento também trazem consigo critérios pelos quais



decidem a empregabilidade. Esta indica quanto o capital humano do candidato é atraente para a empresa e para o mercado de trabalho em geral.

É importante levar em consideração que os recrutadores não podem levar para o lado pessoal a escolha do melhor candidato que detêm a empregabilidade apropriada para atender aos valores da empresa. É preciso que haja uma congruência entre candidato-organização, e não candidato-recrutador, isso é o que define a real compatibilidade no ambiente de trabalho.

Para DAVENPORT (2001, p. 103), “é preciso criar condições adequadas para o processo de seleção, produzindo uma troca equilibrada de informações. O processo em si já transmite ao candidato mensagens sobre a organização. O processo de entrevista poderá trazer um entendimento confiável e dar ao candidato uma percepção apurada de seu controle sobre os procedimentos seletivos. “

Este aspecto pode estar interligado com o que foi apresentado por 7,5% dos pesquisados, que demonstrou que os mesmos encontraram maior facilidade em participar dos processos seletivos. Considerando que o aluno desenvolveu novas competências, à partir de seu descobrimento através das ferramentas utilizadas, é possível que ele possa ter maior facilidade na participação de processos seletivos, uma vez que ele estará mais preparado naquilo que tinha dificuldades anteriormente.

Um fator interessante que se apresenta na pesquisa, é a necessidade que o aluno tem em procurar ajuda com relação à orientação profissional (13,6%), para o acompanhamento de seu desenvolvimento pessoal e profissional. Os alunos demonstram precisar de auxílio no que se refere ao descobrimento de características pessoais e desempenho profissional, principalmente com relação aos pontos fracos que apresentam necessidades de melhorias.

Outro resultado que deve ser levado em consideração é que 9,7% dos pesquisados, desenvolveram novas competências à partir do desenvolvimento das atividades do Diagnóstico Pessoal/Profissional. Isso demonstra que as atividades trabalhadas com os alunos, despertam o interesse para a busca de melhorias em aspectos antes não percebidos pelos mesmos.

Essas informações confirmam o crescente número de atendimentos aos alunos com orientações profissionais no Núcleo de Empregabilidade, apresentado anteriormente.

Além das orientações que recebem pessoalmente dos profissionais que atuam no Núcleo de Empregabilidade, os alunos também dispõem de informações contidas no Manual de Orientação do Aluno (Anexo). Essas informações dizem respeito ao funcionamento do Núcleo de Empregabilidade, assim como aquelas relacionadas a apresentação em processos seletivos, preparação para o processo de entrevista, elaboração de currículo, postura profissional e cursos extracurriculares pertinentes ao desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e comportamentos exigidos pelo mercado de trabalho.

### **Enfoque: PLANEJAMENTO DE CARREIRA**

#### **2. Você está acompanhando seu Planejamento de Carreira iniciado no Diagnóstico Profissional?**

<b>RESPOSTAS:</b>	<b>Qt Cit</b>	<b>%</b>
SIM	23	57,5
NÃO	17	42,5
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Tabela 13: Acompanhamento do Planejamento de Carreira.  
Fonte: Malschitzky, Nancy, 2004.

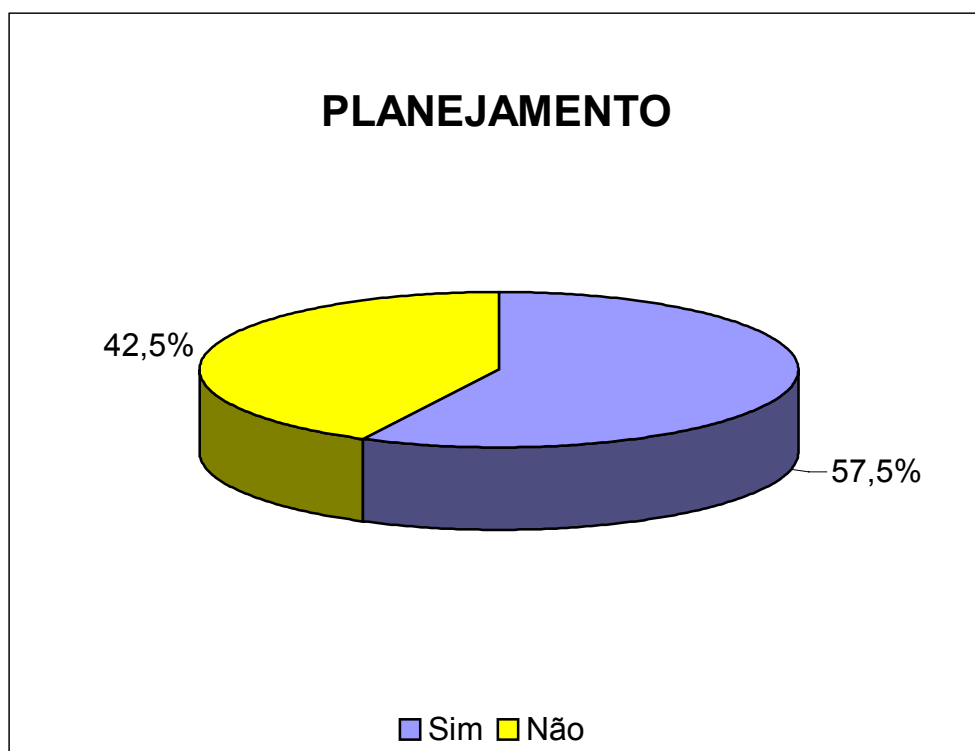


Figura 21: Acompanhamento do Planejamento de Carreira.  
Fonte: Malschitzky, Nancy, 2004.

## **2.1. Se Sim, Quais as estratégias que estão sendo utilizadas para a obtenção dos objetivos**

- a: Me atualizar mais, obtendo conhecimentos em cursos disponíveis na FAE. O último curso realizado "Desenvolvimento de Equipes" foi muito útil. Pretendo ainda fazer "Qualidade no Atendimento ao Cliente" e "Curso de Oratória", fora várias palestras que participei.
- b: Neste momento estou buscando realizar um curso de inglês, como eu havia definido no projeto. Enviando currículos e me aperfeiçoando.
- c : Procuo colocar em prática as estratégias.
- d : Network, buscar informações sobre o mercado de trabalho.
- e : Network, busca de objetivos com maior foco, aperfeiçoamento (pós-graduação)
- f: Procura semanalmente de emprego em agências, internet e contatos, leituras e cursos.
- g: Treinamento e aperfeiçoamento constantes, busca constante de novos conhecimentos.
- h: Empenhando-me, não me deixando abater pelo cansaço ou dificuldade.
- i : Muito estudo, dedicação e interesse.
- j: Organizar melhor o tempo. Procurar motivação visando o alcance dos objetivos. Constantemente avaliar como está o andamento do planejamento.
- k: Estudos na área desejada. A gerência está desenvolvendo o meu plano de carreira junto à empresa. Fazendo cursos de especialização.
- l: Estudando na graduação. Buscando interação no mercado.
- m: Desenvolvendo os meus conhecimentos em liderança e inglês, bem como um maior empenho e conseqüente aproveitamento do curso de graduação. Buscando oportunidade em uma empresa que tenha, ou ofereça, boas perspectivas.
- n: Conseguindo e buscando novos conhecimentos e me especializando profissionalmente.
- o: Estudo constante e maior integração no ambiente de trabalho.
- p: Participando de associações, palestras, eventos, conselhos da categoria.
- q: Procuo sempre verificar se estou cumprindo minhas metas de acordo com o estabelecido na avaliação diagnóstica.
- r: Estou buscando fortalecer as minhas fraquezas através de cursos e leitura.

## **2.2. Se não. O que está dificultando o atingimento dos objetivos?**

- a : Normalmente eu vivo dentro de uma rotina, então torna-se difícil acompanhar, mas algumas partes do planejamento eu estou desenvolvendo.
- b: Não estou acompanhando diretamente o diagnóstico, estou somente seguindo as idéias e objetivos propostos no diagnóstico.
- c : Estou com dificuldades de entrar no mercado de trabalho, e às vezes me desvio em relação ao Diagnóstico Profissional, para conseguir estar no mercado.
- d : A não mudança de hábitos.
- e : Estou bastante desanimada e tem muita competitividade no mercado, cada vez maior.
- f: Mudanças no planejamento. Vou viajar em fevereiro e terei que trancar a faculdade e adiar meus planos por no mínimo 1 ano e meio.
- g: Minha vida pessoal junto com a profissional está começando e entrar nos eixos, aí então pretendo pôr em prática meu planejamento, que até agora não estava sendo possível.
- h: Apenas os pontos que se mostraram interessantes foram trabalhados, de uma maneira geral o planejamento não está sendo seguido.
- i: O fato de faltarem apenas 2 semestres para minha formatura dificulta minha colocação no mercado de trabalho na área desejada.
- j: Falta de motivação.
- k: O momento de dificuldade da faculdade. Muita matéria e muitas coisas para fazer. Mas assim que terminar as aulas estarei revendo e aplicando tudo que foi visto. Talvez seja necessário redefiní-lo.
- l : Não estou concentrando meus esforços e pensamentos na realização do plano.
- m : Outras prioridades emergenciais (apoio a uma abertura de negócio próprio pela esposa).
- n : Tempo e dinheiro para investimento.
- o : Falta de tempo. Estou buscando conforme as possibilidades, e não seguindo o planejado.

Apesar do percentual de respostas afirmativas ser superior ao de respostas negativas, ainda assim, pode-se verificar que existe um grande contingente de alunos que não acompanha o planejamento de suas carreiras. Isso vem corroborar com o que DUTRA (apud BOOG, 2002, p. 196), salienta em pesquisa já apresentada neste trabalho: “as características culturais do brasileiro, não valorizam o planejamento da carreira. As pessoas simplesmente se apropriam das oportunidades existentes no mercado de trabalho. Poucas são as que procuram analisar os movimentos do mercado, preparar-se para ele e criar as próprias oportunidades.”

Os alunos que estão acompanhando o seu planejamento de carreira com ações que permeiam o desenvolvimento profissional no direcionamento das metas estabelecidas em seus planos de ação, também demonstram através dos depoimentos, a necessidade de auxílio, mesmo que seja apenas de reforço da auto-estima. Isto permitirá que eles não percam a vontade de persistir na busca de uma nova colocação, ou até mesmo, de participar de eventos que possam ampliar seu *network* e aumentar o nível de conhecimento em temas de seu interesse.

Esse resultado vem confirmar a necessidade de um acompanhamento mais efetivo dos alunos com relação ao planejamento de carreira. A criação de um Programa de *Coach* mais intensivo será uma das metas propostas para o desenvolvimento das atividades do Núcleo de Empregabilidade para o ano de 2004.

## Enfoque: INTERESSE NA PARTICIPAÇÃO DO DIAGNÓSTICO

### 3. Como foi despertado seu interesse para realizar o Diagnóstico Profissional?

<b>RESPOSTAS:</b>	<b>Qt. Cit.</b>	<b>%</b>
Indicação de outros colegas que já haviam participado.	5	5,5
Por curiosidade.	9	9,9
Por necessidade em buscar uma oportunidade no mercado de trabalho.	19	20,9
Por querer redefinir (flexibilizar) sua carreira, mesmo já trabalhando.	12	13,2
Através de divulgação em edital ou site da FAE.	23	25,3
Por interesse em desenvolver novas habilidades (auto-desenvolvimento)	19	20,9
Por indicação de prof. ou profissionais do Núcleo de Empregabilidade	4	4,3
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Tabela 14: Fatores que despertaram o interesse do aluno no Diagnóstico Pessoal/Profissional

Fonte: Malschitzky, Nancy, 2004.

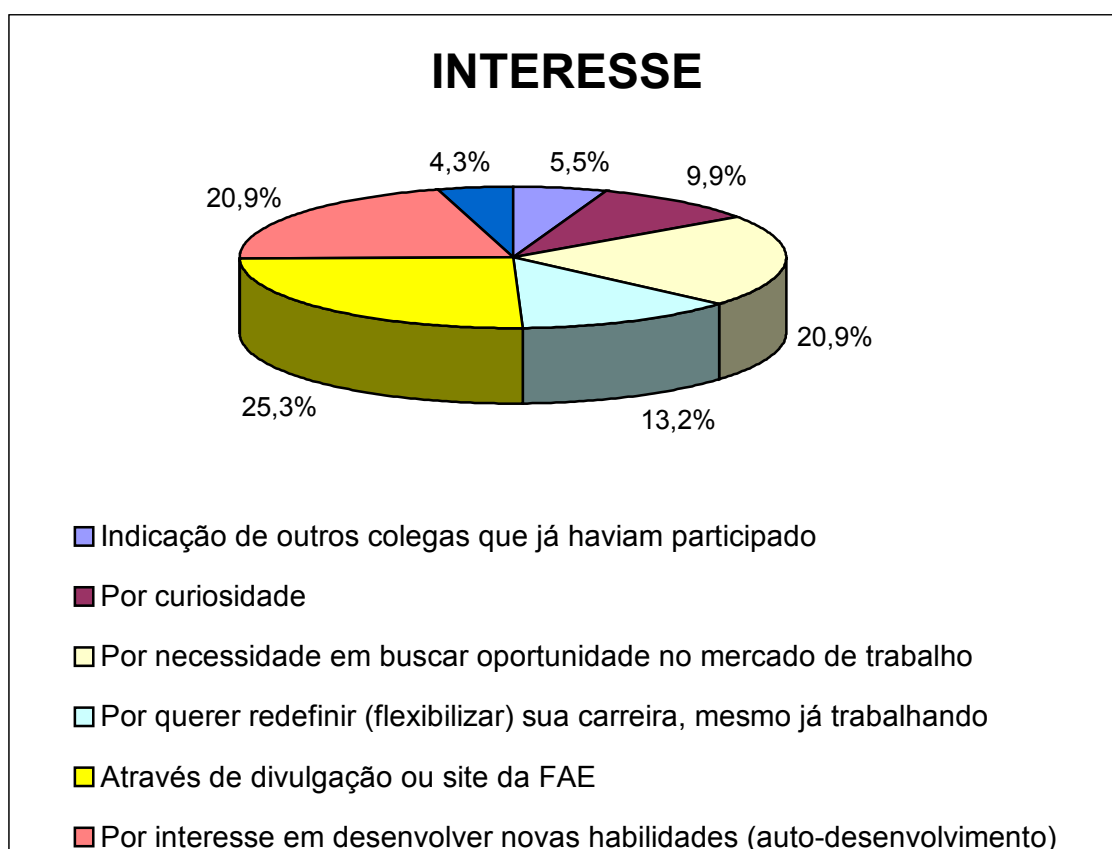


Figura 22: Fatores que despertaram o interesse do aluno no Diagnóstico Pessoal/Profissional

Fonte: Malschitzky, Nancy, 2004.

As respostas apontadas nesta questão mostram que o aluno de nível universitário é ávido por informações que venham a suprir seus interesses profissionais, haja vista a quantidade de escolhas nos itens: por necessidade em buscar uma oportunidade no mercado de trabalho, e por interesse em desenvolver novas habilidades (auto-desenvolvimento). A soma do percentual desses dois itens perfaz 42%. Isso demonstra que o aluno está sentindo necessidade do desenvolvimento de habilidades comportamentais para concorrer no mercado de trabalho, reforçando a importância da empregabilidade na atual conjuntura do mundo das profissões.

Interessante ressaltar que mesmo aqueles alunos que não procuraram participar do Diagnóstico Pessoal/Profissional por motivo de ingresso ou manutenção de emprego, também tiveram seu interesse despertado através de outros meios de divulgação, como curiosidade, divulgação em edital e *site* da FAE, e por indicação de professor ou profissional do Núcleo de Empregabilidade, o que representou 45% do total pesquisado. Não há como confirmar, mas na questão 2 do questionário, que diz respeito ao acompanhamento de planejamento de carreira, pôde-se observar que um grande contingente de alunos não tem essa prática, assim como nesta questão o interesse de um grande número de alunos em participar do Diagnóstico também não foi por necessidade de colocação no mercado de trabalho. Sendo assim, há uma coincidência entre alunos que fizeram o planejamento de carreira apenas por motivos pessoais e aqueles que não o acompanharam. Percebe-se nitidamente essa característica nos depoimentos da questão 2.2., quando os alunos justificam os motivos do não acompanhamento do planejamento de carreira.

Conclui-se então que os alunos aproveitam a oportunidade para participar de um evento que promove seu auto-conhecimento e desenvolvimento para a partir daí, poder encontrar subsídios para o estabelecimento de objetivos e metas pertinentes à sua carreira profissional, oferecendo assim a busca por oportunidades que sejam condizentes com suas aspirações profissionais.

## Enfoque: GRAU DE SATISFAÇÃO

### 4. Qual o seu grau de satisfação em relação a outros serviços prestados pelo Núcleo de Empregabilidade da FAE?

RESPOSTAS:	Qt Cit.	%
Muito satisfeito	12	32,5
Satisfeito	14	37,8
Pouco satisfeito	4	10,8
Insatisfeito	0	-
Nunca usei outros serviços do Núcleo de Empregabilidade	7	18,9
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Tabela 15: Satisfação em relação aos serviços prestados pelo Núcleo de Empregabilidade.

Fonte: Malschitzky, Nancy, 2004.

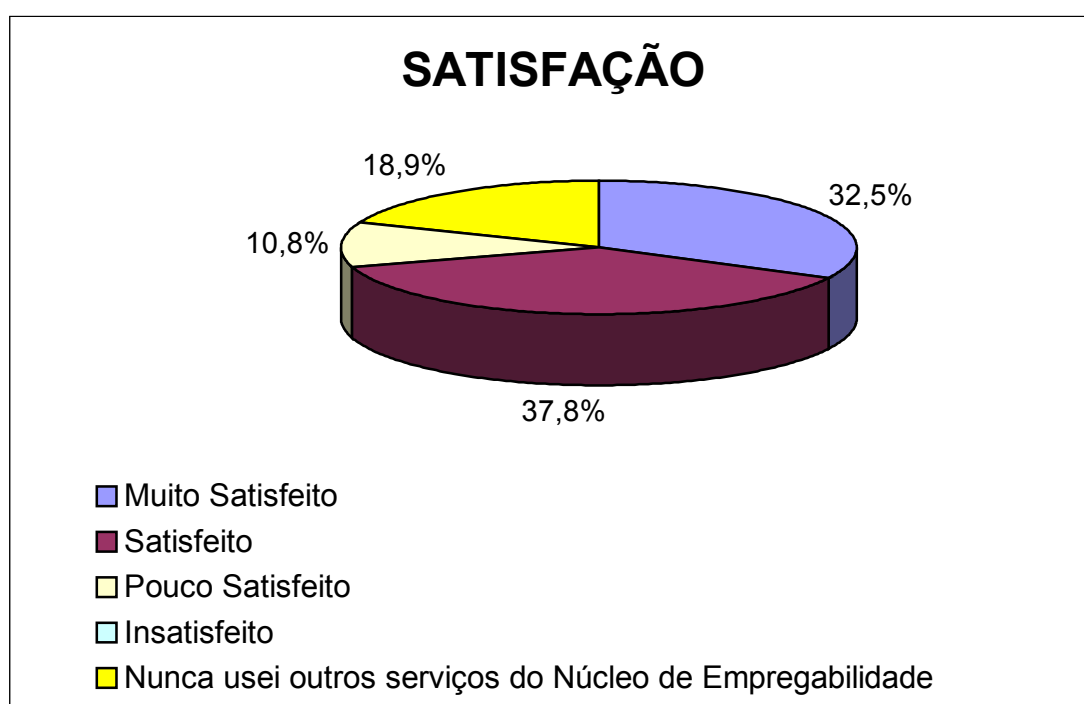


Figura 23: Satisfação em relação aos serviços prestados pelo Núcleo de Empregabilidade.

Fonte: Malschitzky, Nancy, 2004.

Esta questão traz informações importantes para demonstrar o nível de satisfação dos alunos e ex-alunos que participaram do Diagnóstico Pessoal/Profissional em relação a utilização de outros serviços prestados pelo Núcleo de Empregabilidade.



Percebe-se que 70,3% dos pesquisados estão muito satisfeitos e satisfeitos com os serviços de encaminhamento para o mercado de trabalho, orientação de carreira, elaboração de currículo, acompanhamento de estágio, entre outros oferecidos pelo Núcleo de Empregabilidade, sendo que apenas 10,8% encontram-se pouco satisfeitos e insatisfeitos.

Esses dados evidenciam a importância da criação de um setor institucional organizado, para atender às necessidades dos alunos e ex-alunos e, conseqüentemente beneficiar de forma direta a Instituição de Ensino Superior. Esses benefícios poderão solidificar a imagem da Instituição, preocupada não apenas com a transmissão do conhecimento, mas também com o desenvolvimento pessoal e profissional de seus alunos.

### **Enfoque: OPINIÃO**

#### **5. Você vê o Núcleo de Empregabilidade como:**

<b>RESPOSTAS:</b>	<b>Qt Cit</b>	<b>%</b>
Um diferencial em relação à outras faculdades.	31	41,9
Um serviço de orientação e encaminhamento de alunos para o mercado de trabalho	29	39,2
Um local de divulgação de vagas de estágios e empregos efetivos.	14	18,9
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Tabela 16: Opinião dos alunos sobre o Núcleo de Empregabilidade.

Fonte: Malschitzky, Nancy, 2004.

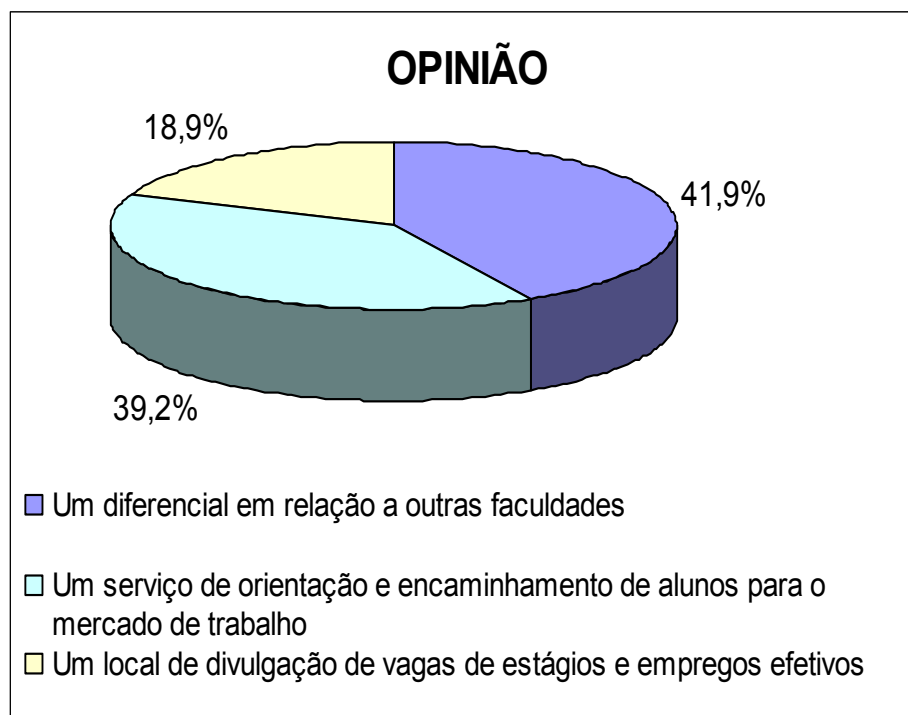


Figura 24: Opinião dos alunos sobre o Núcleo de Empregabilidade.  
Fonte: Malschitzky, Nancy, 2004.

Os alunos pesquisados demonstraram suas opiniões com relação aos serviços prestados pelo Núcleo de Empregabilidade, definindo-o como um diferencial entre outras faculdades e como um serviço de orientação e encaminhamento dos mesmos para o mercado de trabalho.

Isso mostra que para eles, o Núcleo não é apenas um local de divulgação de vagas de estágios e empregos, mas sim, um modelo moderno de interação entre o acadêmico, a instituição de ensino superior, a empresa e a sociedade.

Pode-se evidenciar através dessas opiniões, que o projeto do Núcleo de Empregabilidade possui consistência, uma vez que vem atendendo as expectativas dos alunos que utilizam seus serviços e respondendo aos objetivos propostos desde a sua criação.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

#### 5. 1. Conclusão

O cenário estudado aponta a transformação das formas de trabalho, que no decorrer de alguns séculos vêm exigindo cada vez mais o desenvolvimento de capacidades específicas que acompanhem as inovações constantes na tecnologia e nas formas da gestão de empresas.

A velocidade das mudanças sociais e organizacionais, faz com que os indivíduos precisem estar atentos às novas exigências do mercado de trabalho, desenvolvendo competências que são constituídas por conhecimentos, habilidades e comportamentos.

Vindo ao encontro à essas necessidades, as Instituições de Ensino Superior devem se preocupar com o processo de capacitação, que aborde as competências exigidas pelo mercado de trabalho, apoiando seus alunos com programas de empregabilidade que facilitem a entrada do jovem aluno no mundo das profissões.

Na visão de Torres (2000), a formação básica escolar não é suficiente para assegurar a empregabilidade da força de trabalho, essa deve ser ampliada por políticas de formação continuada, quando empregado, e de requalificação para sua reinserção profissional, sobretudo em situações de demissões em massa, como se torna freqüente em nossos dias.

O ambiente universitário não pode ser apenas constituído do repasse de conhecimentos técnicos, mas também precisa estar voltado para o futuro de seus alunos, em relação ao planejamento de carreira e continuidade de desenvolvimento profissional, de acordo com as exigências constantemente mutáveis no mercado de trabalho. As Instituições de Ensino Superior têm como papel social permitir ao jovem aluno a oportunidade de aplicar na prática os conhecimentos adquiridos na grade curricular de seu curso; através de estágios, programas *trainees* e empregos efetivos, facilitando o seu ingresso no primeiro emprego e orientando sua carreira profissional continuamente.

O modelo apresentado neste trabalho de tese, denominado Núcleo de Empregabilidade, vem despertar a importância da orientação profissional para que o acadêmico tenha maiores oportunidades de colocação no mercado de trabalho, haja vista o resultado da pesquisa de perfil profissional realizada com alunos dos três últimos anos da graduação, dos cursos de Administração, Ciências Econômicas e Ciências Contábeis.

O resultado das pesquisas responde as três perguntas levantadas para a elaboração deste trabalho de tese. Os alunos pesquisados consideram o Núcleo de Empregabilidade um diferencial em relação a orientação e encaminhamento para o mercado de trabalho, assim como a utilização da ferramenta como o Diagnóstico Pessoal/Profissional, como um processo de auto-conhecimento e de condução do planejamento de carreira.

A análise das informações contidas na Pesquisa de Perfil Profissional dos Alunos da FAE, serviu de subsídio para a confirmação da primeira hipótese, que trata da colocação de alunos e ex-alunos no mercado de trabalho.

A sistemática de encaminhamento de alunos tem apresentado bons resultados na colocação dos mesmos nas vagas ofertadas pelas empresas, uma vez que o processo seletivo fica direcionado àqueles cujo interesse e perfil vêm de encontro com os requisitos do cargo e das atividades que serão desenvolvidas.

Constata-se que o encaminhamento do aluno através de uma pré-triagem promove uma melhor qualidade de seleção, já que o perfil é previamente analisado, facilitando o processo seletivo das empresas, tendo como consequência a agilidade na contratação.

A análise das informações contidas na Pesquisa do Diagnóstico Pessoal/Profissional, mostra resultados positivos quando apresentados pelos alunos e ex-alunos, principalmente em relação ao aproveitamento das atividades realizadas dando ênfase ao planejamento de carreira profissional. Esta análise fez com que a prática pudesse ser confirmada com toda a teoria apresentada, vindo de encontro com a afirmação da segunda hipótese deste trabalho.

O interesse dos alunos pela orientação para colocação no mercado de trabalho, demonstra que estes têm procurado informações sobre oportunidades e postura a ser adotada para concorrer às vagas disponíveis, em especial nos processos seletivos das empresas.

As atividades que compõem o Diagnóstico Pessoal/Profissional, buscam identificar nos alunos, aptidões, habilidades e o perfil profissional, assim como a orientação individual onde são identificadas as características e necessidades, na busca de melhorias que se adequem ao mercado de trabalho.

O Núcleo de Empregabilidade desde a sua criação em março de 2.000 vem desenvolvendo sua Missão e atingindo os Objetivos propostos.

Considerando os dados apresentados nos relatórios promovidos pelo Núcleo de Empregabilidade, pode-se concluir este trabalho com a certeza de que seu objetivo geral foi plenamente atingido, visto que as atividades desenvolvidas de acordo com o modelo pré-concedido, trouxeram excelentes resultados com relação à colocação e ao desenvolvimento profissional dos alunos da FAE.

Portanto, deve-se ressaltar que este trabalho de tese não é um estudo trivial, na medida que trabalha com conceitos como formação de um modelo que desenvolve competências para o processo de orientação e acompanhamento de carreira, bem como de encaminhamento de alunos de graduação e pós-graduação para o mercado de trabalho.

Diante do quadro exposto, concluímos que os alunos da FAE Business School possuem um serviço diferenciado, permitindo ao aluno da graduação um melhor preparo para a busca de oportunidades que favoreçam a aplicabilidade de conceitos aprendidos no ambiente escolar, em ambientes empresariais, seja por meio de estágios, programas *trainees* ou empregos efetivos. Para alunos de pós-graduação o modelo aplicado, oferece orientação profissional e encaminhamento para o mercado de trabalho, que tem exigido requisitos técnicos e comportamentais condizentes com a realidade competitiva.

Conclui-se também que o modelo do Núcleo de Empregabilidade pode ser utilizado em outras Instituições de Ensino Superior, tendo que adequar a busca por oportunidades em empresas que atuam no ramo pertinente aos cursos oferecidos pela mesma, porém o processo de orientação e aplicação do Diagnóstico Pessoal e Profissional em todas as suas fases poderá ser o mesmo.

## **5.2. Recomendações para futuros trabalhos**

Recomenda-se que o modelo do Núcleo de Empregabilidade seja atualizado constantemente, prospectando novas atividades que venham a despertar o interesse dos alunos quanto às necessidades do mercado de trabalho.

Com relação a implantação deste modelo em outras Instituições de Ensino Superior, propõem-se que o órgão federal responsável pela educação formal no País, desperte para a importância de um programa que ofereça a todos os estudantes de nível superior, a orientação de carreira e encaminhamento para o desenvolvimento profissional. Desta forma, as instituições de ensino superior estariam desenvolvendo um papel muito além do que o ensino unicamente disponibilizado na grade curricular de cada curso de graduação. Seria interessante que fossem introduzidas ações para o desenvolvimento do papel social, no sentido de promover ao jovem profissional um direcionamento para o mercado de trabalho, dando oportunidade para que este pudesse descobrir seu perfil e ir em busca de melhorias contínuas de suas competências, desenvolvendo assim sua empregabilidade.

Considerando os resultados encontrados nas pesquisas realizadas nesta tese e no estudo de caso analisado, pode-se observar que são grandes os benefícios para os alunos que utilizam os serviços oferecidos pelo modelo aplicado na instituição de ensino superior estudada. Portanto, também seria interessante que instituições de ensino superior com cursos de outras áreas, como ciências exatas, ciências biológicas, computação, e outras, adotassem este modelo, adequando algumas atividades para atender as exigências técnicas e comportamentais daquele mercado.

Seria interessante elaborar uma pesquisa de satisfação com os alunos que efetivamente utilizam os serviços do Núcleo de Empregabilidade da FAE, para identificar como está sendo o atendimento de suas expectativas, bem como observar a evolução dos serviços prestados no decorrer dos quatro anos de existência.

Outra sugestão para futuros trabalhos é a elaboração de uma pesquisa que identifique o índice de inadimplência da Instituição de Ensino Superior (FAE), que detêm os serviços prestados pelo modelo do Núcleo de Empregabilidade, efetuando um histórico do número de alunos inadimplentes e a relação com o número de

alunos inseridos no mercado de trabalho. Assim, será possível detectar a influência da permanência dos mesmos no mercado de trabalho e a possibilidade do pagamento da mensalidade em dia.

Outro serviço a ser sugerido é o desenvolvimento de um levantamento dos tipos de requisitos que são solicitados para o preenchimento das vagas que são encaminhadas para alunos dos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas. Essas informações favoreceriam a condução de ações de desenvolvimento de carreira dos acadêmicos tanto de graduação, quanto de pós-graduação.

Como última sugestão, também seria interessante efetuar um *benchmarking* em outras instituições de ensino superior para conhecer quais as ações que estas estão tomando com relação aos serviços que são prestados pelo modelo apresentado, assim como aquelas que podem ser agregadas como melhoria do processo.

Na figura 5 está sendo representado o esquema com todas as atividades que podem ser desenvolvidas pelo Núcleo de Empregabilidade, incluindo as previstas no projeto inicial da criação do modelo e aquelas que após a elaboração das pesquisas direcionadas para este trabalho de tese, puderam ser analisadas e sugeridas para que agreguem valor para a instituição de ensino superior estudada e para aquelas que por ventura venham a adotar este modelo.

As melhorias das atividades sugeridas não cessam aqui, já que o modelo está implantado com um histórico de quatro anos de funcionamento, demonstrando resultados que estão atendendo os objetivos estabelecidos e a satisfação dos alunos. É preciso estar atento à criação de novas atividades e eventos que atendam constantemente às exigências do mercado de trabalho, assim como do comportamento adequado dos indivíduos para a busca de colocação e da manutenção de seus postos de trabalho.

Sugestão de esquema para a continuidade das atividades desenvolvidas pelo modelo do Núcleo de Empregabilidade, para serem implementadas em instituições de ensino superior.

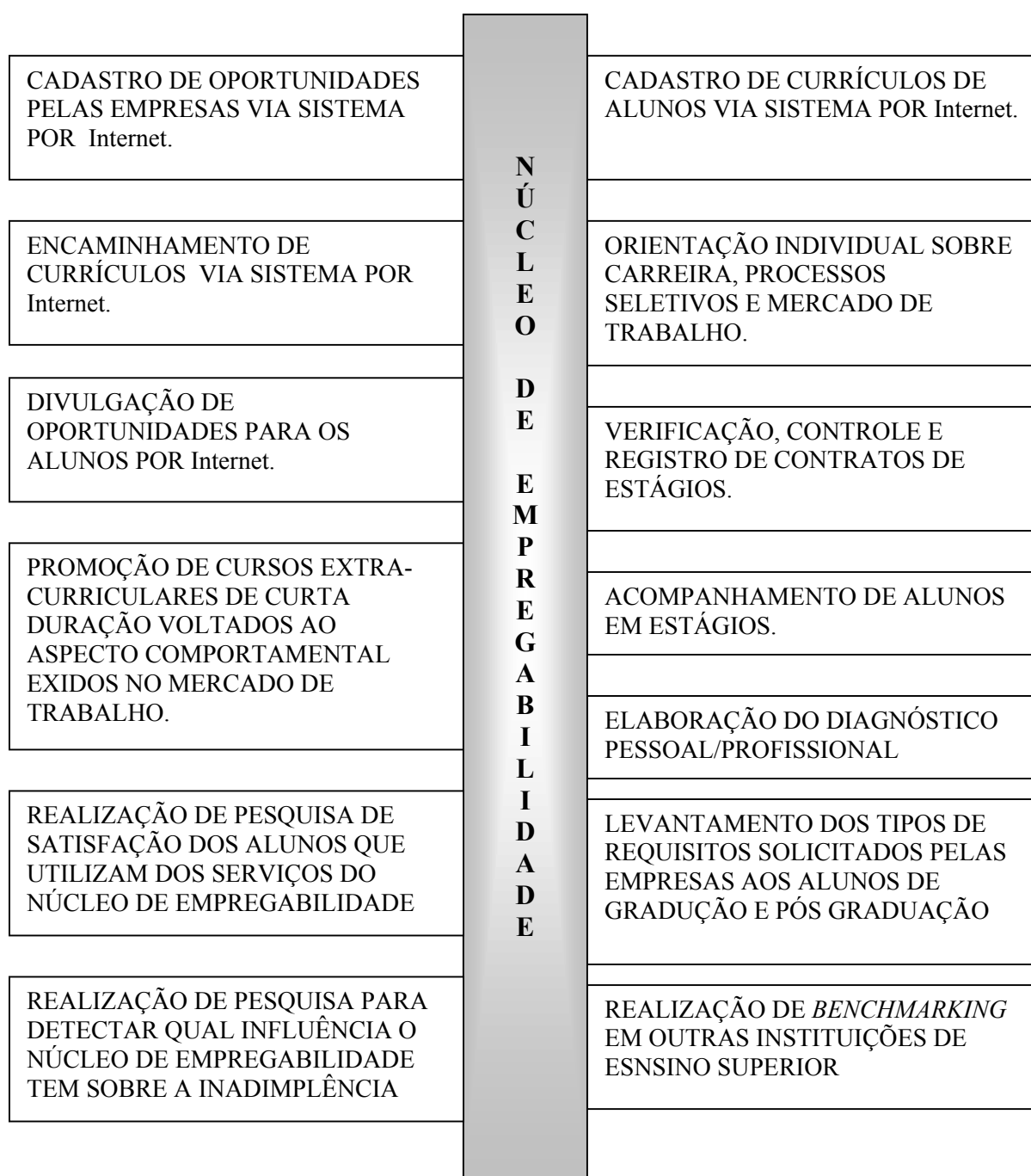


Figura 25: Representação das atividades desenvolvidas e sugeridas para dar continuidade ao modelo do Núcleo de Empregabilidade.

Fonte: Malschitzky, Nancy, 2004.



## CAPÍTULO VI

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOLLES, R. N. **Como conseguir um emprego e descobrir a sua profissão ideal: qual a cor de seu pára-quadras?**. 2. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

BOOG, G. G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

BOOG, G.; MAGDALENA, (coord.) **Manual de gestão de pessoas e equipes**. volume 1. São Paulo: Editora Gente, 2002.

BOOG, G.; MAGDALENA, (coord.) **Manual de gestão de pessoas e equipes**. Volume 2. São Paulo: Editora Gente, 2002.

CARVALHO, M. S. M. V. **Desenvolvimento Gerencial no Setor Público: velhas questões e novos desafios**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 29, n.4, p.27-37-26, out./dez. 1995.

CHIAVENATTO, I. **Gestão de Pessoas; o novo desafio dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHOWDHURY, S. **Administração no Século XXI: o modo de gerenciar hoje e no futuro**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

DAVENPORT, T. O. **O capital humano: o que é e por que as pessoas investem nele**. São Paulo: Nobel, 2001.

DE MASI, D. **O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial**. Rio de Janeiro: José Olímpio; Brasília: UnB, 1999.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DRUCKER, P. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1998.

DUQUE, Francisco, GALVÃO, Mário. **Treinamento: homem-fábrica ou Homo Faber?** Rio de Janeiro: Duque & Galvão, 1982.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de Carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

ERVILHA, Limão, A. J. **Liderando equipes para otimizar resultados**. São Paulo: Nobel, 2003.

ESTEVES, Sofia. **Revista da ESPM**, vol. 10, ed. 4, 2003.

FERREIRA, A. B. de H. **Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1988.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GOLDSMITH, Marshall, LYONS, Laurence, FREAS, Alissa. **Coaching: o exercício da liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier:DBM, 2003.

GREENHAUS, J, H. et al. **Career management**. 3 ed. Orlando: Harcourt, 1999.

HOLANDA, Aurélio Buarque. HOLANDA. **Novo Dicionário Aurélio**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

KANAANE, R.; ORTIGOSO, S. A. F. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. São Paulo: Atlas, 2001.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2 ed. São Paulo: Atlas: 1999.

MALSCHITZKY, N. **Emprego X Empregabilidade**. Súmula de Negócios, n. 7, Gazeta do Povo: Curitiba, 2003.

MALSCHITZKY, N. Empregabilidade X Empresabilidade. **Revista FAE BUSINESS**, n. 2, Curitiba. junho/2002.

MARIOTTI, Humberto. **Organizações de Aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro**. 2 ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas: 1999.

MARTINS, H. T. **Gestão de Carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

MEISTER, J. C. **Educação Corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MICHAELS, Ed. **A Guerra pelo Talento: o talento como diferencial estratégico entre as empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MINARELLI, J. A. **Empregabilidade: o caminho das pedras**. 15 ed. São Paulo: Editora Gente, 1995.

NAJJAR, E. **Revista da ESPM**. vol. 10, ed. 4, p. 10, julho/agosto 2003.

NUNN, J. **Carrer planning key to employee retention**. *Journal of property management*. V. 65, n. 5, Sep/Oct. 2000, p. 20-1.

OLIVEIRA, A. M. B. **O profissional de Recursos Humanos diante da Empregabilidade: desconhecimento e acomodação**. Florianópolis: UFSC. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração – Universidade Federal de Santa Catarina), 1999.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Excelência na Administração Estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. São Paulo: Atlas, 1997.

POCHMANN, M. **O Emprego na Globalização: a nova divisão internacional do trabalho e os caminhos que o Brasil escolheu**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2001.

RICETTI, Mirian Aparecida. **Empregabilidade e a política de estágios e empregos: o caso do CEFET-PR**. Dissertação de Mestrado. Florianópolis: Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Saraiva, 1985.

RIFKIN, J. **O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregados e a redução da força global de trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1995.

ROBINS, Stephen Paul. **Administração: Mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2.000

SAVIANI, D. **O trabalho como princípio educativo frente às novas tecnologias: novas tecnologias, trabalho e educação**. Petrópolis: Vozes, 1997.

SCHMIDT, I. Gestão do Emprego. **Revista CREA – PR**, n.24. Curitiba: setembro/outubro, 2003.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina: Arte e prática da Organização que aprende**, São Paulo: Editora Best Seller, 1998.

SHEIN, Edgard H. **Planejamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: fatores de eficácia das organizações**. Trad. Newton Corrêa Ramalho. Rio de Janeiro: INCISA, 1978

SILVA, Daniel Nascimento da. **A Empregabilidade: Fundamentos Substantivos de um Processo Civilizatório**. Florianópolis: UFSC. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), 2002.

SILVA, L. R. da. **Empregabilidade: O Entendimento da Gerência Média do Banco do Brasil – Um Estudo de Caso**. Florianópolis: UFSC. Dissertação (Mestrado em Engenharia), 2001.

SOUZA, Roberto de Mello e. **O Futuro da Administração de Recursos Humanos no Brasil: a coisificação das relações humanas no trabalho**. São Paulo: Edicta, 1999.

TACHIZAWA, T. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

TORRES, Ofélia de Lanna Sette. **Empregabilidade Negociada**. São Paulo: Atlas, 2000.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

ULRICH, D. **Recursos Humanos Estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.

## APÊNDICES



## APÊNDICE I

### Pesquisa de Perfil Profissional dos alunos da FAE

*A presente pesquisa tem por objetivo criar um banco de informações sobre o perfil profissional dos alunos da FAE, criando condições para a elaboração de estudos sobre a colocação e utilização dos conhecimentos dos alunos no mercado de trabalho.*

*Solicitamos o preenchimento dos campos, seguindo uma estrutura ética com relação aos dados.*

*A identificação é opcional de acordo com o interesse do aluno.*

**1.Nome do aluno:**\_\_\_\_\_

**2.Você está cursando na FAE/CDE:**

- ( ) Administração ( ) Ciências Econômicas  
( ) Ciências Contábeis ( ) CDE

**7. Como aluno da Graduação, qual a série?**

- ( ) 1º ano ( ) 2º ano ( ) 3º ano ( ) 4º ano ( ) 5º ano

**8. Como aluno da Graduação, qual o turno?**

- ( ) Manhã ( ) Noite

**9. Você no momento encontra-se:**

- ( ) Empregado ( ) Estagiando ( ) Desempregado

**10. A empresa que você trabalha é:**

- ( ) Setor Público ( ) Setor Privado ( ) Economia Mista  
( ) Fundação ( ) Organização Não Governamental (ONG)

**11. Qual o ramo de atuação da sua empresa?**

- ( ) Industrial ( ) Comercial ( ) Serviços

**12. Qual a função que você desempenha?**

- ( ) Direção ( ) Gerencial ( ) Técnica  
( ) Administrativa ( ) Outra. Qual? \_\_\_\_\_

**13.Em que faixa salarial você encontra-se?**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> De R\$150,00 a R\$ 300,00    | <input type="checkbox"/> De R\$ 350,00 a R\$ 500,00     |
| <input type="checkbox"/> De R\$ 550,00 a R\$ 700,00   | <input type="checkbox"/> De R\$750,00 a R\$ 900,00      |
| <input type="checkbox"/> De R\$ 950,00 a R\$ 1.500,00 | <input type="checkbox"/> De R\$ 1.550,00 a R\$ 3.000,00 |
| <input type="checkbox"/> Mais de R\$ 3.000,00         |   |

**14.Se estagiário, a empresa oferece possibilidade de efetivação?**

- |                              |                              |                                  |
|------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Não sei |
|------------------------------|------------------------------|----------------------------------|

**15.Na sua opinião, o fato de ser aluno da FAE/CDE:**

- ☐ Em nada contribuiu para contratá-lo
- ☐ Muito contribuiu para contratá-lo
- ☐ Não sei responder

**16.Qual a maior dificuldade em encontrar um estágio ou emprego?**

- ☐ Conciliar horário da faculdade e trabalho
- ☐ Pouca remuneração
- ☐ Alto nível de exigência das empresas
- ☐ Necessidade de maior aperfeiçoamento
- ☐ Outra.

Qual? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



**2.1. Se SIM:**

**Quais as estratégias que estão sendo utilizadas para a obtenção dos objetivos?**

---



---



---



---

**2.2. Se NÃO:**

**O que está dificultando o atingimento dos objetivos?**

---



---



---



---

**2. Como foi despertado seu interesse para realizar o Diagnóstico Profissional?**

- (    ) Indicação de outros colegas que já haviam participado.
- (    ) Por curiosidade.
- (    ) Por necessidade em buscar uma oportunidade no mercado de trabalho.
- (    ) Por querer redefinir (flexibilizar) sua carreira, mesmo já trabalhando.
- (    ) Através de divulgação em edital ou site da FAE.
- (    ) Por interesse em desenvolver novas habilidades (auto-desenvolvimento).
- (    ) Por indicação de professores ou profissionais do Núcleo de Empregabilidade.

**3. Qual o seu grau de satisfação em relação a outros serviços prestados pelo Núcleo de Empregabilidade da FAE?**

- (    ) Muito satisfeito                      (    ) Satisfeito
- (    ) Pouco satisfeito                      (    ) Insatisfeito
- (    ) Nunca usei outros serviços do Núcleo de Empregabilidade

**5. Você vê o Núcleo de Empregabilidade como:**

- (    ) um diferencial em relação à outras faculdades.
- (    ) um serviço de orientação e encaminhamento de alunos para o mercado de trabalho.
- (    ) um local de divulgação de vagas de estágios e empregos efetivos.



## **ANEXOS**

## ANEXO I

Quarta-feira, 28 de novembro de 2001

## ASSISTIDOS

## PROFISSÃO &amp; TRABALHO

# Mercado procura pessoas pró-ativas

Curso identifica e desenvolve tanto pontos fracos como habilidades

**RESPONSÁVEL POR INSERIR ALUNOS NO** mercado de trabalho, a coordenadora do Núcleo de Empregabilidade da FAE Business School, Nancy Malschitzky, diagnostica uma mudança de perfil que vem acontecendo nas empresas para-anaenses. Segundo ela, com a chegada das montadoras de automóveis, as exigências na contratação dos profissionais aumentaram.

"É o fim da era das empresas familiares, em que a indicação por amizade era frequente. Hoje, os profissionais precisam apresentar qualidades competitivas para disputar espa-

ço", explica a professora.

Nancy explica que maior nível de escolaridade e fluência em línguas estrangeiras ainda são fatores primordiais para se conquistar uma vaga. Porém, hoje as empresas esperam mui-

**Flexibilidade é uma das capacidades valorizadas pelas organizações**

to mais do que cultura geral e conhecimentos técnicos dos funcionários que pretendem contratar.

Características como liderança, comunicação verbal, habilidades comportamentais e iniciativa são diferenciais importantes para quem quiser sobreviver no mercado.

Nancy observa que, no Paraná, assim como em outros



Núcleo da FAE Business School transforma personalidades apáticas em pró-ativas.

estados, vem crescendo a procura pelos profissionais situacionais, ou seja, aqueles que conseguem encontrar saídas criativas para diversos problemas e situações. "Flexibilidade e jogo de cintura são capacidades muito valorizadas pelas organizações que pretendem ser consideradas modernas", menciona.

Através dos cursos oferecidos pelo Núcleo de Empregabilidade, os alunos detectam seus pontos fracos e desenvolvem habilidades fundamentais para essa disputa no mercado. Porém, a coordenadora do núcleo alerta que transformar uma personalidade apática em pró-ativa leva tempo. "É preciso paciência e perseverança", conclui.

## EMPREGABILIDADE

### Desenvolvendo talentos

O Núcleo de Empregabilidade foi criado para atender, orientar e encaminhar alunos e ex-alunos da graduação e pós-graduação, tendo em vista seu desenvolvimento profissional. Seu objetivo é identificar e desenvolver talentos humanos, atendendo às exigências das empresas parceiras/clientes da FAE Business School, propiciando os primeiros contatos com o mundo das profissões e preparando o jovem para uma escolha futura. Para o próximo ano, a programação de cursos tem início em março, com temas como Liderança, Desenvolvimento Pessoal/Profissional e Ética no Trabalho, entre outros. Mais informações podem ser obtidas pelos telefones (0XX41) 310-3171 e 310-3173, ou no endereço [www.fae.edu/empregabilidade](http://www.fae.edu/empregabilidade).

## ANEXO II

# Gestão do emprego

Por Ivan Schmidt

As empresas e, por extensão, o pessoal que nelas trabalha, em todos os níveis de competência, passaram a sofrer um impacto antes desconhecido sobre o desempenho e as carreiras, tendo em vista os novos requisitos para o sucesso. Daí, a crescente preocupação com o que passou a ser denominado, desde a década passada, empregabilidade, ou seja, o armamento necessário para enfrentar e vencer o desafio de prosseguir no emprego, ou encontrar outro melhor.

Essa análise está baseada na experiência do especialista em liderança, John P. Kotter, professor da Harvard Business School, a lendária escola norte-americana de administração e negócios, de onde têm saído as melhores cabeças para o importantíssimo e exigente mercado das altas realizações. Ele adverte que o cenário descrito acima está recheado de armadilhas e oportunidades, sendo o primeiro item representado pelo fato de que sempre há alguém - inclusive no estrangeiro - disposto a fazer seu trabalho por muito menos, apesar de as oportunidades serem equivalentes.

Kotter consola os futuros candidatos ao mercado de trabalho, e os que nele estão, ao lembrar que hoje a

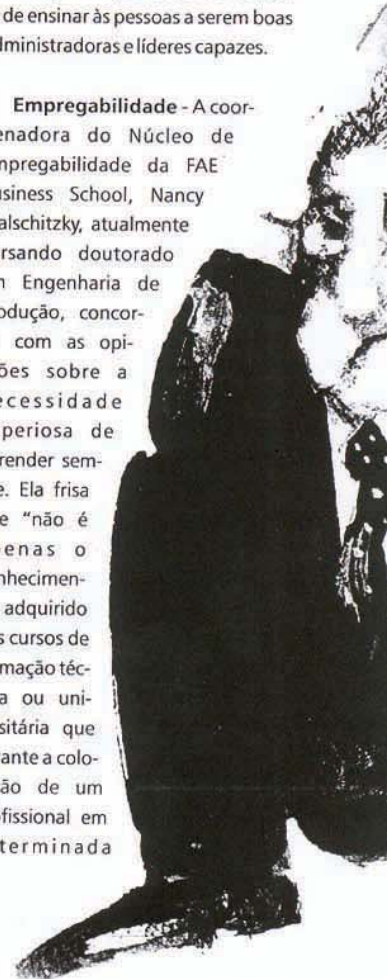
*A globalização da economia, ao que tudo indica, é um fenômeno que veio para ficar e produziu uma série de mudanças radicais e entre elas, uma acentuada concorrência.*

oferta está globalizada e arranha o impensável número de três bilhões de pessoas. Na medida em que as mudanças ocorrem de modo acelerado no mundo inteiro, trazendo riscos econômicos e instabilidades, "precisamos mais que simplesmente pessoas que só sabem fazer funcionar os sistemas existentes".

Em entrevista concedida à Coletânea HSM Management, reproduzida no Brasil pela Publifolha (SP, 2002), Kotter afirmou que o mundo das empresas precisa "de um número maior de pessoas capazes de oferecer produtos e serviços melhores, diferentes, mais baratos, a fim de

poder sobreviver e prosperar". O professor diz que esse é um processo que exige mudanças também na liderança, atribuindo às escolas e às próprias empresas grande parte da tarefa de ensinar às pessoas a serem boas administradoras e líderes capazes.

**Empregabilidade** - A coordenadora do Núcleo de Empregabilidade da FAE Business School, Nancy Malschitzky, atualmente cursando doutorado em Engenharia de Produção, concorda com as opiniões sobre a necessidade imperiosa de aprender sempre. Ela frisa que "não é apenas o conhecimento adquirido nos cursos de formação técnica ou universitária que garante a colocação de um profissional em determinada





empresa, e muito menos sua permanência durante alguns anos".

Nancy é bastante clara ao declarar que "o conhecimento deve ser atualizado sistematicamente, haja vista que a evolução das tecnologias se deu de maneira muito rápida e, em consequência disso, os processos produtivos tiveram que se adaptar às mudanças". Ao lado da obtenção de

conhecimento atualizado, e diversificado, "o ser humano precisa também desenvolver habilidades de compor-

tamento que atendam às exigências de relacionamento interno e externo nas organizações de trabalho".

É nesse contexto que, nas aulas dos cursos de graduação e pós-graduação da FAE, ela se refere ao conceito de empregabilidade, definindo-o como a "busca constante do desenvolvimento de habilidades e competências agregadas pela via do conhecimento específico e pela multifuncionalidade que tornam o profissional apto para a obtenção do trabalho dentro ou fora da empresa". Nancy torna ainda mais objetiva a apreciação ao acrescentar que "um dos ativos mais importantes da empresa moderna são as pessoas e seu conhecimento".

#### **Patrão ou empregado -**

Quando se fala de empregabilidade, neologismo consagrado pelo linguajar empregado no universo das consultorias de gestão e qualidade total, deve-se compreender que a mesma se aplica a qualquer modalidade de trabalho, "seja na montagem do negócio próprio ou na prestação de serviços como empregado de pequena, média ou grande empresa", assinala.

Cinco fortes raízes dão sustentação à árvore da empregabilidade: 1) experiências profissionais, 2) competências, 3) comportamento, 4) rede de contatos e, 5) capital acumulado.

A experiência profissional, segundo essa ótica, é necessária para sustentar a aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos ao longo da carreira, além de proporcionar a identificação dos erros e acertos decorrentes da prática em trabalhos anteriores. "As competências sinali-

zam o nível de conhecimento (expertise) que o profissional deve possuir para o desempenho de suas atividades", diz a professora. Ela enfatiza que o comportamento é que vai determinar a forma do relacionamento interpessoal necessária para a convivência com clientes internos e o atendimento dos clientes externos.

A prospecção de novos negócios e a aproximação de novas oportunidades de trabalho são fruto da rede de contatos estabelecida pelo profissional de qualquer área, cujo interesse vital deve estar centrado na busca do entendimento de que a maioria dos preceitos da administração pode ser dispensada diante do novo, "embora muitos dos processos passados devam servir de base para o que deve ser feito com o novo". A coordenadora da FAE esclarece "que é dessa forma que devemos compreender o significado de know how, vivência dos problemas e habilidade para encontrar as soluções adequadas".

Por fim, Nancy se refere ao capital acumulado, especialmente em se tratando de profissionais que resolvem tocar seu próprio negócio, como um instrumento necessário para a abertura e manutenção da empresa. "No caso de busca de nova oportunidade como empregado, o profissional terá condição de escolher com mais tranquilidade, já que seus compromissos estarão garantidos por um determinado período".

A empregabilidade maior ou menor do profissional que está inserido no mercado, ou dos que estão em busca de oportunidades de trabalho, segundo Nancy, "está baseada no desenvolvimento técnico adquirido na academia, mas tam-



Kambé

# Desenvolva talentos

Há muitas características para serem desenvolvidas, mas algumas atualmente estão sendo mais visadas:

**Trabalho em equipe:** característica que deverá ser desenvolvida diariamente, pois toda empresa preza a participação mútua de seus colaboradores.

**Flexibilidade e Iniciativa:** dois elementos que, se não forem trabalhados com eficácia, poderão vir a privá-lo de alguma oportunidade. Não fique estático, isto é, acomodado ao que você gosta e sabe fazer. Procure outros conhecimentos e o autodesenvolvimento diariamente, para conquistar algo mais.

**Inter-relacionamento:** construir um bom relacionamento com os outros, ter tato para expor um ponto de vista ou fazer alguma crítica ao trabalho do outro, tornam-se diferenciais para a empresa por serem um aspecto motivacional entre os colaboradores.

**Auto-estima:** para assumir qualquer cargo, o mercado de trabalho busca uma pessoa positiva, cheia de vida, alegre, com auto-estima e confiante, que contribua com a empresa e com a missão da empresa. Se você está com pena de si mesmo, não irá conseguir se encaixar neste perfil.

É importante ter:

Os dez mandamentos para quem precisa estar pronto para atuar no mercado de trabalho.

- |   |   |
|---|---|
| 1 Fluência numa língua estrangeira.                         | equipe e se relacionar com vários tipos de pessoas.                                       |
| 2 Bom nível de conhecimento técnico.                        | 7 Respeito pelas culturas e características diferentes das pessoas com quem se relaciona. |
| 3 Disposição para estar sempre aprendendo e se aprimorando. | 8 Criatividade para sugerir inovações constantemente.                                     |
| 4 Capacidade de lidar com situações novas.                  | 9 Habilidade para falar em público e efetuar apresentações com clareza e objetividade.    |
| 5 Coragem para assumir responsabilidades e novos desafios.  | 10 Capacidade individual de dar e receber ajuda.  |
| 6 Flexibilidade e espírito de cooperação para trabalhar em  |   |

## Dicas de sucesso

O Núcleo de Empregabilidade da FAE Business School oferece uma série de conselhos úteis para assegurar uma carreira de sucesso profissional. As principais são:

- ❶ Desenvolva seu potencial de empregabilidade - Procure conhecer o mercado de trabalho, suas necessidades e expectativas, tentando adaptá-lo ao seu perfil e potencial.
- ❶ Ética profissional acima de tudo - Nunca deixe o desespero ou a insegurança fazerem com que seus princípios sejam deixados de lado. Não pense só em si: tenha sempre uma visão global, formando, assim, uma parceria empresa x você x colegas de trabalho. Não critique ou reclame de empregos anteriores ou de pessoas com quem trabalhou.
- ❶ Marketing Pessoal - A primeira impressão é que fica, por isso, a educação e sinceridade são prioridades. Seja você mesmo, sem ser extravagante ou demasiadamente tímido. A discrição é imprescindível.
- ❶ Numa entrevista, evite ficar mexendo as pernas, fumar ou manifestar qualquer tique nervoso. Não sorria o tempo todo, nem gesticule em excesso. Evite ficar mudando de posição na cadeira, cruzar os braços ou ficar rindo alto. Olhe para o entrevistador, sem encará-lo ou constrangê-lo.
- ❶ De olho nas oportunidades - Deixe as inseguranças de lado e visualize as oportunidades que estão batendo à sua porta. Se surgir alguma oferta de estágio ou de emprego em uma empresa de que você nunca tenha ouvido falar, vá em busca de informações.
- ❶ Busque, acima de tudo, o que você realmente quer, concentrando seus esforços na busca deste ideal, sabendo excluir as dificuldades que possam estar ameaçando-o. A segurança profissional, nós mesmos conquistamos.





## ANEXO III

## EMPREGABILIDADE X EMPRESABILIDADE

*O ambiente empresarial deve estimular  
o desenvolvimento profissional*



Nancy Malschitzky

Pretende-se, aqui, despertar nos leitores uma visão crítica sobre os conceitos de **empregabilidade** e **empresabilidade**, bem como discutir sua importância e aplicação no mercado de trabalho.

Entende-se por **empregabilidade** a busca constante do desenvolvimento de habilidades e competências agregadas por meio do conhecimento específico e pela multifuncionalidade, as quais tornam o profissional apto à obtenção de trabalho dentro ou fora da empresa.

O termo surgiu na última década, pela necessidade dos trabalhadores de adquirir novos conhecimentos que os habilitassem a acompanhar as mudanças no mercado de trabalho. Até então, as oportunidades de trabalho eram oferecidas principalmente pelas indústrias. A partir daí passam a surgir vagas no setor de serviços, exigindo um outro perfil de trabalhador, que tenha competência para desenvolver as novas atividades.

Considerando que o foco das estratégias empresariais é direcionado para a satisfação do cliente e para a inovação, as exigências começam pelo nível de escolaridade e vão até as atitudes e comportamentos no relacionamento com

clientes internos e externos. Por isso, é preciso fazer com que a criatividade seja despertada no indivíduo, juntamente com a coragem de empreender, e isto vale tanto para a sua atuação no espaço da empresa onde está empregado quanto na condução de seu próprio negócio.

## As Cinco Raízes

A figura a seguir mostra que a **empregabilidade** está relacionada a qualquer modalidade de trabalho, seja na montagem do próprio negócio ou na prestação de serviços como empregado de uma pequena, média ou grande empresa. É preciso estar respaldado em raízes fortes que fomentem o crescimento e a transformação profissional.

As cinco raízes sugerem que a **experiência profissional** é necessária para sustentar a aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos ao longo da carreira, permitindo identificar os acertos e os erros do passado. As **competências** sinalizam para o nível de conhecimento

(*expertise*) que o profissional deve possuir para o desempenho das atividades. O **comportamento** determina a forma de relacionamento interpessoal necessária para a convivência com clientes internos e o atendimento aos clientes externos. A **rede de contatos** é vital para o relacionamento com pessoas e empresas, pois possibilita a prospecção de novos negócios ou de novas oportunidades de trabalho. O **capital acumulado** é necessário para garantir a sustentação da empregabilidade. No caso de negócio próprio, irá garantir a abertura e a manutenção inicial do empreendimento; no caso de ter que buscar uma oportunidade como empregado, dará condições de escolher com maior tranquilidade, já que os compromissos financeiros estarão garantidos por certo período de tempo.



Hoje, competência profissional abrange desde a disposição para aprender até a capacidade de empreender. É preciso renovar constantemente o aprendizado e as experiências para poder acompanhar o novo contexto de reestruturação e mutação do emprego. Os serviços repetitivos e de rotina dão lugar às novas formas de trabalho, que utilizam o raciocínio e a emoção como importantes fatores de desenvolvimento organizacional.

A transformação do emprego requer uma nova modalidade no preparo dos profissionais que estão à procura de uma oportunidade. As premissas básicas necessárias para esse novo modelo são a obtenção da educação de base, cultura geral e visão de futuro, capacidade de aprender a aprender, competência humana e canalização de esforços necessários às mudanças e à eficácia da comunicação. Além dessas habilidades, é preciso levar em conta três elementos básicos para a manutenção da empregabilidade:

- a) responsabilidade pela carreira e pelo alcance de metas profissionais;
- b) autodesenvolvimento, que implica saber dar e receber *feedback* – pois críticas construtivas ajudam na própria melhoria – e procurar atualizar-se e aprender sempre;
- c) iniciativa, que significa estar à frente, iniciar um projeto sem esperar que isto seja solicitado.

Dentre os requisitos para concorrer a uma oportunidade de trabalho e para se manter nele é possível citar:

- formação acadêmica, pós-graduação e conhecimento de idiomas;

- cursos de aperfeiçoamento e de extensão;
- experiência profissional no exterior;
- *network* atualizado;
- flexibilidade/adaptabilidade/capacidade de trabalho em equipe;
- pró-atividade/energia/organização;
- capital suficiente para se manter por um período de tempo;
- leitura/preocupação em manter-se informado.

É preciso tomar alguns cuidados, contudo, para não perder a competitividade. Abaixo vêm alguns itens que diminuem a taxa de empregabilidade:

- acomodação em uma mesma função;
- falta de energia/motivação para o trabalho;
- dificuldades para trabalhar em equipe ou tendência a se esconder;
- falta de direcionamento profissional;
- carreira administrada pela empresa empregadora;
- restrição de conhecimentos;
- falta de visão social.

### O maior desafio das organizações é descobrir, atrair e reter pessoas talentosas

## Empresabilidade

O maior desafio das organizações é descobrir, atrair e reter pessoas talentosas. Se é fundamental que o profissional busque constantemente seu aprimoramento, através do autodesenvolvimento, as empresas também precisam despertar para a necessidade de desenvolver seus talentos, investindo na qualificação e requalificação de seus quadros e capacitando-os para a nova realidade.

Para se tornarem e se manterem competitivas, as empresas necessitam de profissionais com performance diferenciada, que se destaquem pela capacidade de integração, confiabilidade e qualidade no trabalho. Este profissional deve encontrar na empresa condições e ambiente para aprender e para se desenvolver, correspondendo às expectativas da organização e às suas próprias expectativas.

Quanto maior a intensidade com que as pessoas e as organizações aprendem, mais condições existem para a criação de vantagens competitivas.



As chamadas organizações de aprendizagem nada mais são do que um grupo de pessoas que produzem conhecimento e compartilham o saber, aprimorando constantemente sua capacidade de criar o futuro.

Algumas empresas preparam as pessoas, tendo como objetivo a melhoria da performance e do posicionamento no mercado, mas ainda não estão preparadas para aproveitar e absorver essa qualificação. Surge então o conceito de empresabilidade, que é a capacidade que a empresa tem em reter talentos. Para isso, é necessário que ela possua executivos com visão estratégica direcionada para a implantação de projetos que demandem a aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos pelos profissionais. Caso contrário, esses profissionais habilitados irão buscar um ambiente em que possam aplicar os conhecimentos adquiridos e onde tenham oportunidades de aprendizado constante, tendo como consequência o crescimento pessoal e organizacional.

## Empregabilidade X Empresabilidade

O grau de exigência que as empresas demonstram com relação ao perfil dos profissionais que compõem seu quadro de pessoal é muito grande, porém na maioria das vezes não possuem um programa de reconhecimento e incentivo que promova a valorização e a conversão de idéias criativas em projetos arrojados. O resultado dessa política é o desestímulo e a frustração do profissional. Em vez de impulsioná-lo a buscar mais aprendizado e, conseqüentemente, maiores resultados, a empresa faz com que procure outra colocação, que lhe ofereça oportunidade de desenvolver e aplicar seu talento e que o anime à atualização constante.

**É fundamental que as empresas incorporem novas tecnologias nos processos produtivos, mas é vital que saibam como aproveitar o conhecimento humano disponível em seu ambiente**

Surge aí a dicotomia entre as exigências requeridas pelas empresas e a utilização dessas competências no dia-a-dia do trabalho, ou seja, entre a empregabilidade e a empresabilidade. É preciso despertar para uma nova relação entre capital e

trabalho, pois a cada ciclo de evolução da sociedade se define um novo ciclo de negócios, que, por sua vez, define as novas fontes de empregos. É fundamental que as empresas incorporem novas tecnologias nos processos produtivos, mas é vital que saibam como aproveitar o conhecimento humano disponível em seu ambiente.

O capital humano é considerado a principal fonte para o crescimento organizacional, já que o diferencial está centrado no saber. Os proprietários do conhecimento (profissionais empregáveis) estão "com a faca e o queijo na mão", pois depende deles a criação de novas tecnologias e inovações no mundo dos negócios. Sendo assim, terão liberdade para escolher onde querem estar atuando. Se a empresa não souber como aproveitá-los, com certeza eles irão buscar uma oportunidade onde possam obter satisfação e reconhecimento pelo seu desempenho.

O profissional dos tempos atuais deve ser um empreendedor de sua empregabilidade, deve ser o responsável por sua carreira, gerir seus conhecimentos de tal forma que possa ser produtivo em qualquer modalidade de trabalho, ora como empregado, ora como empregador.

O profissional que desenvolve constantemente seu talento terá condições de escolher as melhores empresas para trabalhar. A competitividade empresarial possibilita a multiplicidade de escolhas de acordo com as necessidades. Por isso, é preciso que as empresas despertem para o aproveitamento de seus talentos, convergindo conhecimentos e habilidades para o aumento dos resultados e permanência num mercado cada vez mais voltado à criatividade e inovação. ■

Nancy Malschitzky é economista, mestre em Administração pela UFSC, doutoranda em Gestão de Negócios pela UFSC e professora da FAE Business School. E-mail: nancym@fae.edu



## ANEXO IV

## ECONOMIA

Domingo, 27 de julho de 2003

24 GAZETA DO POVO

NEGÓCIOS ■ DEMITIDOS OU CANSADOS DE UMA FUNÇÃO, PROFISSIONAIS DECIDEM MUDAR DE ATIVIDADE

## Eles viraram a mesa e não se arrependem

Especialista recomenda amparo financeiro, força emocional e conhecimento do novo negócio

OS IRMÃOS RICARDO E ALEXANDRE MALKES são proprietários de um café e confeitaria há 40 dias. Antes de se tornarem empresários do setor de alimentação, Ricardo era dedicado integralmente à profissão de engenheiro de telecomunicações. Já Alexandre abandonou a carreira de 35 anos no segmento de informática e decidiu mudar de vida. "Depois disso, acho que rejuvenesci uns 20 anos", desabafa.

Alexandre trabalhou para empresas como IBM e Xerox. Depois, abriu uma consultoria. "Mas, chegou uma hora que eu não aguentava mais. Ai surgiu a oportunidade do restaurante e me mudei de cidade e de ramo", conta ele, que morava em Teresópolis (RJ).

Segundo a professora de Gestão Estratégica de Pessoas e de Desenvolvimento Pessoal e Profissional da FAE Business School, Nancy Malschitzky, é comum profissionais buscarem o Núcleo de Empregabilidade da faculdade dizendo-se insatisfeitos em suas posições porque a empresa não reconhece seu talento.

Para essas pessoas que querem mudar, o primeiro passo recomendado é uma rigorosa auto-análise. Segundo Nancy, elas devem se perguntar que competências desenvolveram ao longo da carreira. A mudança só deve ocorrer se o profissional estiver apto para o mercado. "O conhecimento é que dá segurança", diz.

Quando este profissional parte para a abertura de um negócio próprio, ele também deve adicionar à auto-análise e ao conhecimento o respaldo financeiro. "Ele deve ter os pés no chão", comenta Nancy, insistindo na importância do tripé "conhecimento, amparo financeiro e aspecto emocional".

Os irmãos Malkes concordam com Nancy e contam que uma experiência anterior em gestão e em informática resultou na melhor administração do negócio. "Temos um sistema de informática que controla os estoques e a folha de pagamento", comentam Ricardo. Em 40 dias, eles dobraram o faturamento e contrataram dois funcionários. O investimento inicial no café foi de R\$ 60 mil. Os irmãos trabalham de segunda à sábado, das 7h30 às 22h e dizem que não se arrependem da troca.

O casal Jackeline e Marcelo da Costa trocou os móveis pelas

## HISTÓRIAS



Os irmãos Ricardo e Alexandre Malkes trocaram a área técnica pela confeitaria.

Acho que rejuvenesci uns 20 anos.

ALEXANDRE MALKES, ex-engenheiro, dono de café e confeitaria.

Ainda não tivemos retorno, mas sabemos que ele ocorrerá a partir de dois anos.

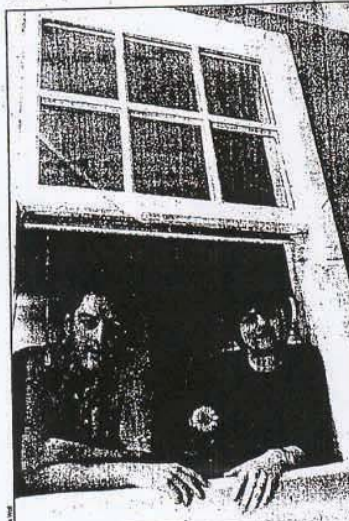
JACKELINE DA COSTA, arquiteta, dona de um bistrô.

Foi um salto de qualidade na minha vida.

ZORBA MESTRE DALLALANA, ex-dono de clínica veterinária, hoje consultor de empresas.

O conhecimento é que dá segurança.

NANCY MALSCHITZKY, professora da FAE Business School.



Jackeline e Marcelo da Costa abriram um bistrô para "receber os amigos".



Ex-bancárias, Josiane Pires e Solange Preussler alimentam fantasias.

## Demissão foi o empurrão que faltava

Analista de marketing Josiane Regini Pires, 40, e a profissional de recursos humanos, Solange Preussler, 47, foram demitidas do Banestado logo que o banco foi vendido ao Itaú. Porém, o que era para ser um revés, acabou servindo de empurrão para uma mudança. Josiane, que hoje possui em sociedade com Solange uma loja de aluguel de fantasias, diz que se o banco não a tivesse demitido, ela certamente não teria coragem para mudar. Josiane trabalhou 20 anos no Banestado.

A loja, que possui pouco mais de um ano, oferece fantasias e acessórios como acessórios e sapatos, além de um SUV.

Costura. Josiane acredita que a experiência no Marketing lhe deu uma visão mais ampla para o negócio. Antes de abrir a loja, elas se informaram sobre o investimento e frequentaram o Sebrae. O investimento inicial foi de R\$ 20 mil.

Josiane diz que sua jornada de trabalho é semelhante à que tinha no banco. "Só que trabalho mais empolgada porque o negócio é meu", conta. Financeiramente, a empresária diz que ainda não teve retorno, mas revela que "o futuro é próspero". O trabalho no banco era muito burocrático. Aqui nós trabalhamos com a criatividade.

refeições. Há dois anos e três meses eles são proprietários do Duchamp Bistrô. Jackeline diz que sempre quis trabalhar e se divertir ao mesmo tempo e as opções eram um bar ou restaurante. "Quería um lugar onde pudesse receber amigos", conta.

Ela e o marido começaram a carreira trabalhando num escritório de arquitetura. Depois, os dois montaram uma representação própria. Foi quando surgiu a ideia do restaurante. Eles mantiveram a representação e o restaurante de forma paralela por quase um ano.

Hoje, Jackeline diz que a qualidade de vida deu um salto. "A venda de móveis é uma atividade de que não depende só de você, envolve fornecedor, montador e os problemas ficam fora do seu alcance. No restaurante, você consegue resolver mais rápido", explica. Além disso, a empresária cita como outra vantagem o contato com o público.

Com relação à jornada, ela diz que triplicou, mas mesmo assim considera a decisão acertada. O investimento para trocar de ramo foi de R\$ 40 mil. "Ainda não tivemos retorno, pois sabemos que ele ocorrerá a partir de dois anos", explica. Neste momento, o casal de empresários está reformando o restaurante. Nesta etapa, o investimento deve chegar a R\$ 10 mil.

Mas nem só o setor de alimentação recebe profissionais que migraram de outras áreas. O médico veterinário Zorba Mestre Dallalana trocou os animais pelas empresas. Há dois anos, ele possuía uma clínica veterinária. Hoje, atua como consultor de empresas. Um dos motivos para a troca foi o stress causado pela antiga profissão, que o obrigava a trabalhar de madrugada, em feriados e fins de semana. "Apesar de gostar do que eu fazia, me desgastava muito", comenta.

Hoje, por causa da nova profissão, Dallalana diz que pode trabalhar com planejamento. "É algo mais previsível, dá segurança e assim tenho mais tempo para a família e para mim", comenta.

Porém, a mudança não ocorreu de uma hora para outra. "Fiz uma pós-graduação em marketing e especialização em finanças, o que mudou a minha rede de contatos e gerou novas oportunidades", explica. A preparação durou dois anos e em paralelo, por quase um ano,



## Dicas ajudam jovens a conseguir emprego

Milhares de recém-formados são despejados no mercado de trabalho todos os anos. Saem a procura do primeiro emprego, com sonho de se tornarem bem-sucedidos não apenas profissionalmente mas também financeiramente. O problema é: por onde começar? Preocupada em preparar seus alunos para o mercado de trabalho, a FAE (Faculdade de Administração, Economia e Ciências Contábeis), em Curitiba, oferece o programa Diagnóstico Profissional, criado pelo Núcleo de Empregabilidade. "O objetivo é mostrar ao aluno como ele deve se comportar dentro de um processo seletivo, a postura que deve adotar, as atitudes nas dinâmicas", explica a coordenadora do Núcleo de Empregabilidade da FAE, Nancy Malschitzky.

"Um grande diferencial hoje é a fluência verbal. A capacidade em fazer marketing tanto pessoal como do produto", ensina Nancy. Também a flexibilidade, a adaptabilidade e a facilidade de trabalhar em equipe são características cada vez mais valorizadas, segundo ela. "Até mesmo as empresas que buscam estagiários avisam: não é necessário conhecimento técnico, porque isso eles adquirem depois".

### Diagnóstico

O Diagnóstico Profissional é realizado uma vez por mês, apenas para alunos da FAE. Durante três horas, eles participam de uma série de atividades dinâmicas, que revelam qual o seu perfil profissional, como se comportam diante do público, como trabalham com o 'marketing pessoal'. Depois dessa avaliação, os alunos podem marcar consultas individuais para saber o resultado e receber orientações específicas. Com



□ Nancy é a coordenadora do Núcleo.

base nos diagnósticos, a Faculdade oferece cursos na área onde é evidenciada a falha.

### Insegurança

Para a orientadora profissional Solange Tomelin Rotenburg, que realiza as entrevistas individuais com os alunos, uma das maiores dificuldades é a insegurança. "Eles temem principalmente a competitividade do mercado de trabalho. Achar que não vão conseguir emprego", revela. Para conseguir vencer o medo, Solange orienta aos futuros profissionais que sempre busquem a especialização. "Sempre digo que quem é bom, competente, se especializa e se dedica, sempre vai conseguir um lugar no mercado de trabalho". Força de vontade e persistência são o segredo de um bom futuro profissional, defende Solange. "Sempre digo que liderança e iniciativa nem sempre são características natas. Quem não nasceu com elas, basta fazer um curso de oratória, qualificar-se. Todo mundo é capaz", diz com otimismo. (Lyrian Saiki)

### Itens fundamentais para atuar no mercado de trabalho:

- | Ter fluência em uma língua estrangeira;
- | Bom nível de conhecimento técnico;
- | Disposição para estar sempre aprendendo e se aprimorando;
- | Capacidade para lidar com situações novas;
- | Coragem para assumir responsabilidades e novos desafios;
- | Flexibilidade e espírito de cooperação para trabalhar em equipe e se relacionar com vários tipos de pessoas;
- | Respeito no convívio com culturas e características diferentes das pessoas com quem se relaciona;
- | Criatividade para sugerir inovações constantemente;
- | Habilidade para falar em público e efetuar apresentações com clareza e objetividade;
- | Capacidade individual de dar e receber ajuda.

### Antes da entrevista:

- | Fique atento ao estilo da empresa e aos funcionários - existem empresas mais formais e outras mais descontraídas;
- | Chegue ao local da entrevista ou teste com 15 minutos de antecedência;
- | Se for impossível comparecer, você deve telefonar avisando;
- | Demonstre autoconfiança e segurança;
- | Converse com pessoas que já passaram por entrevistas: a experiência é uma velha e boa conselheira.

## ANEXO VI

GAZETA DO POVO

| RECURSOS HUMANOS | Súmula de Negócios 7  
CURTIBA, 20 DE JUNHO DE 2003FAE  
BUSINESS  
SCHOOL

# Emprego X Empregabilidade

*Mercado está atrás de profissionais multifuncionais*

**O MUNDO VEM SOFRENDO VÁRIAS TRANSFORMAÇÕES NO DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO** em todas as áreas de atuação. Não é apenas o conhecimento adquirido no curso de formação técnica ou universitária que garante a colocação de um profissional em determinada empresa e muito menos, sua permanência durante alguns anos. O conhecimento deve ser atualizado sistematicamente, já que a evolução da tecnologia se deu de maneira muito rápida e, em consequência disso, os processos produtivos tiveram que se adaptar as mudanças.

Analisando este cenário, verifica-se que, além de agregar conhecimento atualizado e diversificado, o ser humano também precisa desenvolver habilidades de comportamento que atendam às exigências quanto ao relacionamento interno e externo nas organizações de trabalho.

Surge então o conceito de Empregabilidade, que consiste na busca constante do desenvolvimento de habilidades e competências agregadas pela via do conhecimento específico e, pela multifuncionalidade que tornam o profissional apto para a obtenção do trabalho dentro ou fora da empresa.

Esse termo surgiu na última década por uma necessidade de aquisição de novos conhecimentos, impulsionando o ser humano a acompanhar as constantes mudanças na tecnologia e nos novos métodos de trabalho.

Até então, as oportunidades eram direcionadas para a indústria e, a partir daí, passaram a ser absorvidas no setor de serviços, mudando a estrutura do trabalho e os conhecimentos necessários para atuar e desenvolver as novas atividades. As exigências começam pelo nível de escolaridade e vão até as atitudes e comportamentos no relacionamen-

## OS TRÊS ELEMENTOS

A transformação do emprego requer uma nova modalidade no preparo dos profissionais que estão à procura de uma oportunidade. Para isso, as premissas básicas sinalizadas para esse novo modelo constituem-se na obtenção da educação de base, cultura geral e visão de futuro, capacidade de aprender a aprender, competência humana, canalização de esforços necessários às mudanças e à eficácia da comunicação. Além dessas habilidades, é preciso levar em consideração três elementos básicos para a manutenção da Empregabilidade:

- **Responsabilidade:** Pela carreira, pelo alcance de metas profissionais
- **Auto-Desenvolvimento:** Saber dar e receber feedback. Críticas construtivas ajudam na própria melhoria. Procurar atualizar-se e aprender sempre.
- **Iniciativa:** Estar à frente, iniciar um projeto sem precisar esperar que seja solicitado.

to com clientes internos e externos. Como os resultados empresariais são muito mais eficazes quando as pessoas estão próximas da clientela cada vez mais exigente, é preciso fazer com que a criatividade seja despertada juntamente com a coragem de inovar. O foco das estratégias empresariais é direcionado para a satisfação do cliente, exigindo

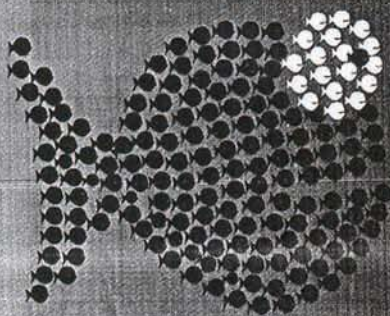
a mudança de perfil do profissional trabalhador: o despertar de um espírito empreendedor, tendo como diretriz a inovação, tanto na empresa onde está colocado como empregado, quanto na condução de seu próprio negócio.

A Empregabilidade está relacionada a qualquer modalidade de trabalho, seja na montagem do próprio negócio ou na prestação de serviços como empregado de uma pequena, média ou grande empresa. É preciso estar respaldado com raízes fortes que fomentem o crescimento e a transformação profissional.

A experiência profissional é necessária para sustentar a aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos ao longo da carreira, podendo identificar os acertos e erros decorrentes da prática em trabalhos anteriores. As competências sinalizam o nível de conhecimento (expertise) que o profissional deve possuir para o desempenho das atividades. O comportamento determina a forma de relacionamento interpessoal necessária para a convivência com clientes internos e o atendimento com clientes externos. A rede de contatos é vital para o relacionamento com pessoas e empresas que possibilitem a prospecção de novos negócios e a aproximação de novas oportunidades de trabalho. Já o capital acumulado é necessário para garantir a sustentação da Empregabilidade, no caso de negócio próprio. No caso de ter que se buscar uma oportunidade como empregado, dará condições para poder escolher com mais tranquilidade, já que os compromissos estão garantidos por um período de tempo.

NANCY MALSCHITZKY

Coordenadora do Núcleo de Empregabilidade da FAE



## Ninguém é pequeno quando está unido.

O Sebrae/PR atua para promover a competitividade das micro e pequenas empresas paranaenses. Seja na luta por menos imposto e burocracia, seja na atuação por mais crédito, acesso aos mercados e tecnologia. Você pode sempre contar com O Serviço de Apoio à Pequena Empresa no Paraná.

**SEBRAE**  
PR

www.sebraepr.com.br



**educação,  
educare  
trabalho e cidadania**

Av. Silva Jardim, 1114 - sobreloja  
CEP 80230-000 - Curitiba/PR  
Fone: (041) 233-6700  
Fax: (041) 233-8200  
<http://www.educare.org.br>  
e-mail: [educare@educare.org.br](mailto:educare@educare.org.br)

## ANEXO VII

Of. EDUCARE nº 2746/00

Curitiba, 26 de maio de 2000

Ilustríssimo Senhor  
**Frei GUIDO MOACIR SCHEIDT**  
MD. Presidente da  
ASSOCIAÇÃO FRANCISCANA DE ENSINO SENHOR BOM JESUS

Senhor Presidente:

A sociedade paranaense, até agora, ressentia-se com uma situação importuna e desagradável para quem acompanha a inserção de novos profissionais no mercado de trabalho: a quase totalidade das Instituições de Ensino preocupava-se com a informação (mais informação que formação) técnica e humana dos acadêmicos, e a formação para a vida prática da profissão acabava passando ao largo.

Essa lacuna acaba de ser preenchida pela Business School FAE, mediante o Programa de Empregabilidade, sob a coordenação da Profª. Nancy Malschitzky, em boa hora instituído: propiciar a seus acadêmicos um acompanhamento técnico-institucional no seu primeiro contato com a realidade profissional, seja via Estágio supervisionado, seja via Programa de Formação de Trainee, o que vem a constituir desenvolvimento de uma verdadeira pedagogia do trabalho.

Trata-se de diferencial importante e significativo, com o qual a EDUCARE - Educação, Trabalho e Cidadania se rejubila e comunga integralmente, propondo-se a colaborar, como lícita parceira, para o atingimento de tão nobre objetivo.

Junto com as merecidas congratulações, aproveitamos o ensejo para renovar a Vossa Senhoria a garantia de apreço e consideração.

Atenciosamente,

  
**DÉCIO FREITAS DE SOUZA**  
Superintendente Executivo

  
**Prof. OSWALDIR EHLKE SCHOLZ**  
Gerente

Sociedade civil, com personalidade jurídica de direito privado, autônoma, de âmbito nacional, por prazo indeterminado, sem intuito lucrativo, de caráter filantrópico, apolítica e não discriminatória, que objetiva desenvolver e aplicar modalidades de atuação capazes de promover a interação entre Instituições Educacionais, Empresariais e Comunitárias.

M105

## ANEXO VIII

## Programa de Empregabilidade

Buscando adequar e encaminhar os alunos ao mercado de trabalho, está sendo desenvolvido o programa de Empregabilidade que é um dos mais novos recursos disponíveis para os alunos do Terceiro Grau de Administração, Economia e Contabilidade, cursos que a Business School FAE oferece à sociedade e principalmente aos seus estudantes.

Esse programa é desenvolvido por um Núcleo, que começou a funcionar em abril deste ano e tem por missão atender, orientar e encaminhar alunos e ex-alunos da graduação e pós-graduação tendo em vista seu desenvolvimento profissional.

O objetivo é identificar e desenvolver talentos humanos para ingressar no mercado de trabalho por meio de ações voltadas à empregabilidade, como por exemplo cursos de desenvolvimento que podem auxiliar na conquista de uma colocação no mercado.

Segundo a coordenadora do núcleo, Nancy Malschitzky, cadastram-se as empresas que ofertam estágios e também os *currícula vitae* dos alunos, realizando posteriormente uma entrevista de perfil, para que se possam cruzar os dados dos estágios ofertados com o dos alunos disponíveis.

De abril a junho foram cadastrados 372 currículos e realizadas 176 entrevistas. Destes alunos 152 já estão estagiando e 9 foram colocados pelo núcleo.

Além de cruzar os dados das oportunidades e encaminhar os alunos às vagas, o Núcleo divulga os estágios disponíveis no mural do sétimo andar, para que todos tenham informação e igualdade de oportunidades.

### Desenvolvimento

Além da orientação para o mercado o Núcleo vai promover cursos em diversas áreas como:

- Oratória Moderna - Técnicas de Apresentação
- Empreendedorismo
- Qualidade de Atendimento ao Cliente
- Técnicas de Entrevista
- Exigências do Mercado de Trabalho
- Gestão de Equipes
- Negociação
- Marketing Pessoal
- Liderança

### Página na Internet

Além do suporte direto o núcleo mantém uma página na Internet em que divulga as vagas de estágio e uma série de dicas para os alunos, principalmente para as entrevistas de emprego. "Este é um dos momentos de maior insegurança dos alunos, e quanto mais familiarizados eles estiverem com as perguntas feitas, menos ansiedade é gerada e melhor é o desempenho deles na entrevista", afirma Nancy.

Vale a pena acessar. Esta seção de empregabilidade está dentro da página da Business School FAE.

[ ... ]

***152 alunos  
já estão  
estagiando  
e 9 foram  
colocados  
pelo núcleo.***



## ANEXO IX

# Núcleo de Empregabilidade

*FAE*BUSINESS  
SCHOOL



## O QUE O NÚCLEO DE EMPREGABILIDADE OFERECE COMO DIFERENCIAL?

1. **Cadastramento de vagas ofertadas pelas empresas:** a empresa solicita ao Núcleo de Empregabilidade o formulário "Cadastro Empresarial" e, após preenchê-lo, encaminha o documento ao respectivo setor por e-mail.
2. **Manutenção do Banco de Currícula Vitae dos Alunos:** o aluno envia seu *Curriculum Vitae* ao Núcleo de Empregabilidade por e-mail ou em disquete.
3. **Divulgação, pela internet, das vagas ofertadas pelas empresas:** alunos e ex-alunos da FAE podem obter as informações acessando o site da instituição.
4. **Encaminhamento de Currícula Vitae para as empresas,** de acordo com o perfil do aluno e os requisitos das vagas disponibilizadas.
5. **Diagnóstico Profissional:** processo que consiste de Dinâmica de Grupo, Exercício de Identificação de Perfil Profissional, Plano de Carreira e entrevista individual.
6. **Orientação Individual:** entrevista com os alunos com o objetivo de informá-los sobre o resultado da avaliação do Diagnóstico Profissional, buscando suas aptidões e necessidades, bem como encaminhá-los para as atividades que promovam o seu desenvolvimento profissional.
7. **Cursos extracurriculares direcionados ao Desenvolvimento Comportamental e de Talentos,** que atendam as necessidades detectadas nos alunos e as exigências do mercado de trabalho, tais como:
  - **Oratória Moderna;**
  - **Comunicação Interpessoal;**
  - **Desenvolvimento de Equipes;**
  - **Qualidade de Atendimento ao Cliente;**
  - **Liderança;**
  - **Desenvolvimento de Talentos;**
  - **Programa de Desenvolvimento de Líderes;**
  - **Negociação;**
  - **Qualidade de Vida no Trabalho;**
  - **Diagnóstico Profissional/Pessoal**
8. **Acompanhamento dos alunos nas empresas,** através de Relatório de Estágios, com a finalidade de propiciar condições necessárias para a realização de estágios qualitativos, voltados para a identificação e definição de seus objetivos profissionais.

## DADOS SOBRE OS CURSOS



### **CURSO: ORATÓRIA MODERNA**

**Objetivo:** Desenvolver nos participantes, por meio de vivência prática, a habilidade de falar em público, expressar idéias com clareza, comunicar-se com autoconfiança e desembaraço.

#### **Tópicos do Programa**

- Como enfrentar a timidez
- Uso adequado da voz
- Expressão corporal
- Comunicação eficaz
- Criatividade
- Planejamento do conteúdo
- Postura do apresentador
- Respiração/entonação
- Utilização de recursos audiovi-suais
- Autovalorização
- Energia e naturalidade

#### **Carga Horária:**

12(doze) horas/aula

**Turma** – 30 alunos

### **CURSO: COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL**

**Objetivo:** Desenvolver nos participantes atitudes e comportamentos apropriados para promover um clima de confiança nas equipes de trabalho, favorecendo o feedback entre as pessoas, direcionando o processo de comunicação para o atingimento dos resultados empresariais

#### **Tópicos do Programa**

- A importância da comunicação no processo produtivo
- Processo de comunicação
- Barreiras da comunicação
- A comunicação na estrutura organizacional
- Feedback
- Estímulos produzidos pelas pessoas
- Fatores que devem ser observados para um bom relacionamento de pessoal
- Compromisso de mudança atitudinal e os reflexos na organização

#### **Carga Horária:**

12(doze) horas/aula

**Turma** – 30 alunos



**CURSO:**  
**QUALIDADE DE VIDA NO**  
**TRABALHO**

**Objetivo:** Propiciar a reflexão sobre a importância da qualidade de vida do indivíduo em seu ambiente profissional e social.

**Tópicos do Programa:**

Fatores que influenciam o ambiente de trabalho, stress – causas e prevenção, importância do relacionamento humano, programas de qualidade de vida, auto-desenvolvimento, análise da distribuição do tempo, estudos de caso, dinâmicas de grupo.

**Carga Horária:**

12(doze) horas/aula

**Turma – 30 alunos**

**CURSO:**  
**DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES**

**Objetivo:** Promover aos participantes informações que estimulem o incentivo para manter equipes energizadas, na busca de melhoria da qualidade, produtividade e de resultados.

**Tópicos do Programa**

- História da formação de equipes
- Formação e crescimento das equipes
- Grupos X Equipes
- Características de equipes eficazes
- Aprendendo a trabalhar em equipe
- Os benefícios de uma equipe
- Atitudes nas relações entre pessoas
- Equipes autogerenciadas

**Carga Horária:**

12(doze) horas/aula

**Turma – 30 alunos**



**CURSO:**  
**QUALIDADE DE ATENDIMENTO AO CLIENTE**

**Objetivo:** Promover aos participantes reflexões sobre como vêm seus clientes, como os tratam e como deveriam tratá-los dentro de um conceito de atendimento de excelência.

**Tópicos do Programa**

- A qualidade total no atendimento ao cliente
- Clientes internos e externos
- Atitudes de um bom atendimento
- A excelência no atendimento ao cliente
- Como tratar a reclamação do cliente
- Modelo de pesquisa de satisfação do cliente

**Carga Horária:**

12(doze) horas/aula

**Turma** – 30 alunos

**CURSO:**  
**LIDERANÇA**

**Objetivo:** Desenvolver nos participantes habilidades para liderar pessoas, envolvendo técnica e comportamento apropriados para a obtenção de resultados.

**Tópicos do Programa:**

- O papel dos líderes na estrutura organizacional;
- A estrutura comportamental dos líderes;
- Delegação;
- Comprometimento das pessoas com os resultados;
- Tomada de decisão
- Motivação x Incentivo
- Estilos de Liderança

**Carga Horária:**

12(doze) horas/aula

**Turma** – 30 alunos

**CURSO:****DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS**

**Objetivo:** Proporcionar aos participantes o desenvolvimento de suas qualificações para a obtenção de sucesso em sua carreira profissional.

**Tópicos do Programa:**

- Projeto de vida profissional e pessoal (carreira)
- Análise de situações para o aproveitamento de oportunidades
- Como utilizar a criatividade para superar obstáculos
- Técnicas de entrevistas
- Participação em dinâmicas seletivas
- Marketing pessoal

**Carga Horária:**

12(doze) horas/aula

**Turma** – 30 alunos

**PROGRAMA DE  
DESENVOLVIMENTO  
DE LÍDERES**

**Objetivo:** Proporcionar aos participantes situações vivenciais que promovam a tomada de decisões na busca do atingimento dos objetivos estratégicos.

**Tópicos do Programa:**

- Situações de conflito
- Liderança como fator de sucesso interpessoal
- Características do líder e dos liderados
- Comunicação
- Vivências

**Carga Horária:** 12(doze) horas/aula

**Turma** – 30 alunos



**CURSO:  
NEGOCIAÇÃO**

**Objetivo:** Propiciar o conhecimento teórico e desenvolver nos participantes habilidades de negociação, disponibilizando técnicas apropriadas para a administração das relações com clientes internos e externos.

**Tópicos do Programa:**

- Conceito de negociação.
- Características dos negociadores.
- Habilidades do negociador.
- Estratégias e técnicas de negociação.
- As negociações nas organizações.
- Avaliação de desempenho na negociação.

**Carga Horária:**

12(doze) horas/aula

**Turma** – 30 alunos

**DIAGNÓSTICO PROFISSIONAL/PESSOAL**

**Objetivo:** Detectar os estilos pessoal e profissional de cada indivíduo, bem como o autodesenvolvimento em nível de carreira.

**Tópicos do Programa**

- Dinâmica de grupo
- Análise de estilo pessoal/profissional
- Plano de carreira
- Entrevista individual

**Carga Horária:**

3horas

**Turma** – mínimo 10 alunos e máximo 20 alunos

## ALGUMAS INFORMAÇÕES IMPORTANTES

- O Núcleo de Empregabilidade é responsável pela triagem e encaminhamento dos currículos às empresas, conforme requisitos das vagas solicitadas, mas é de responsabilidade da empresa o contato direto com o aluno para a elaboração do processo seletivo.
- A Equipe do Núcleo de Empregabilidade é formada:
  - Coordenação:**  
Prof<sup>a</sup> Nancy Malschitzky • Tel.: 310-3173
  - Orientação Profissional:**  
Nelcy Teresinha Finck • Tel.: 310-3175
  - Encaminhamento:**  
Eliana A. Camargo • Tel.: 310-3171  
Eros Pacheco • Tel.: 310-3179
- O horário de funcionamento do Núcleo:  
Das 08h às 21h, de 2ª a 6ª feira.  
Para consultas ao terminal do CIEE, o horário é até às 18h.
- Para cadastrar seu currículo é só acessar o site [www.fae.edu](http://www.fae.edu) e clicar no ícone Núcleo de Empregabilidade. Dentro do site você receberá diversas informações, entre elas: de como atuar no mercado de trabalho, eventos ofertados pelo Núcleo e, principalmente, terá acesso às vagas ofertadas para os nossos alunos. Aí, é só você ver qual delas lhe interessa e encaminhar o respectivo código via e.mail, pelo próprio site.
- O Núcleo de Empregabilidade oferece, freqüentemente, orientações de como atuar no mercado de trabalho: desde a elaboração do seu currículo até como proceder diante de um processo seletivo. Agende seu horário. Este é um serviço diferencial que a FAE Business School oferece aos seus alunos e ex-alunos, gratuitamente.
- O currículo atualizado deverá ser encaminhado ao Núcleo de Empregabilidade pela internet ou em disquete, pelo menos uma vez ao ano.
- É de responsabilidade da coordenação do Núcleo de Empregabilidade a assinatura do Termo de Compromisso de Estágio (Contrato), firmado por Agentes de Integração ou diretamente com as empresas contratantes, e a devolução ao aluno no prazo de 24 (vinte e quatro) horas, em qualquer circunstância.

## DICAS PARA ASSEGURAR UMA CARREIRA DE SUCESSO

### **Desenvolver seu potencial de empregabilidade**

Procure conhecer o mercado de trabalho, suas necessidades e expectativas, tentando adaptá-lo ao seu perfil e potencial.

### **Ética Profissional acima de tudo**

Nunca deixe o desespero ou a insegurança fazer com que seus princípios sejam deixados de lado. Não pense só em si, tenha sempre uma visão global formando, assim, uma parceria entre empresa x você x colegas de trabalho. Não critique ou reclame de empregos anteriores ou de pessoas com quem trabalhou.

### **Marketing Pessoal – A primeira impressão é a que fica**

A educação e sinceridade são prioridades.

Seja você mesmo, sem ser extravagante ou tímido demais. A discrição é imprescindível.

Evite ficar mexendo as pernas, fumar ou manifestar qualquer tique nervoso. Não sorria o tempo todo, nem gesticule em excesso.

Evite ficar mudando de posição na cadeira, cruzar os braços ou ficar rindo alto. Olhe para o entrevistador, sem encará-lo ou constrangê-lo.

### **Estar de olho nas oportunidades**

Deixe as inseguranças de lado e visualize as oportunidades que estão batendo à sua porta. Se surgir alguma oferta de estágio ou de emprego em uma empresa que você nunca tenha ouvido falar, vá em busca de informações.

Busque, acima de tudo, o que você realmente quer, concentrando seus esforços na busca deste ideal, sabendo excluir as dificuldades que possam estar lhe ameaçando. A segurança profissional somos nós mesmos que conquistamos.



### **Desenvolvimento de Talentos**

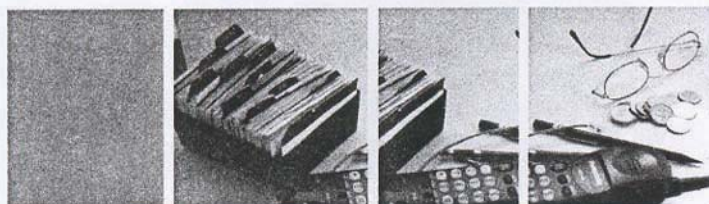
Há muitas características para serem desenvolvidas, mas algumas atualmente estão sendo mais visadas:

- Trabalho em equipe – característica que deverá ser desenvolvida diariamente, pois toda empresa preza pela participação mútua de seus colaboradores.
- Flexibilidade e Iniciativa – dois elementos que, se não forem trabalhados com eficácia, virão a eliminá-lo de alguma oportunidade. Não fique estático, isto é acomodado ao que você gosta e sabe fazer. Procure outros conhecimentos e o autodesenvolvimento diariamente para conquistar algo mais.
- Inter-relacionamento – Construir um bom relacionamento com os outros, ter tato para expor um ponto de vista ou fazer alguma crítica ao trabalho do outro, tornam-se diferenciais perante a Empresa por ser um aspecto motivacional entre os colaboradores.
- Auto-estima – para assumir qualquer cargo o mercado de trabalho busca uma pessoa positiva, cheia de vida, alegre, com auto-estima e confiante, que contribua com a empresa e com a missão da empresa. Se você está com pena de si mesmo, não irá conseguir se encaixar neste perfil.

**Acredite: a vida é boa. E vai ficar ainda melhor quando você conseguir o que falta para impulsionar a sua carreira ...**

## PREPARANDO-SE PARA ATUAR NO MERCADO DE TRABALHO

- 1 - Ter fluência em uma língua estrangeira.
- 2 - Bom nível de conhecimento técnico.
- 3 - Disposição para estar sempre aprendendo e se aprimorando – autodesenvolvimento.
- 4 - Capacidade de lidar com situações novas.
- 5 - Coragem para assumir responsabilidades e novos desafios.
- 6 - Flexibilidade e espírito de cooperação para trabalhar em equipe e se relacionar com vários tipos de pessoas.
- 7 - Respeito pelas culturas e características diferentes das pessoas com quem se relaciona.
- 8 - Criatividade para sugerir inovações constantemente.
- 9 - Habilidade para falar em público e efetuar apresentações com clareza e objetividade.
- 10 - Capacidade individual de dar e receber ajuda.





## COMO ELABORAR O SEU CURRÍCULO

O mercado de trabalho está cada vez mais competitivo e exigente. Houve muitas mudanças, mas bons requisitos e competência para o preenchimento de uma vaga sempre serão características fundamentais. Portanto, um diferencial individual é a confecção do seu currículo ou *curriculum vitae*.

A seguir, algumas regras básicas de como elaborar um currículo:

- 1º.** Quanto mais **claro e objetivo**, melhor sua apresentação – não deverá passar de 2 páginas. Se elaborado no computador, deverá ser diagramado sem o abuso de recursos de computação gráfica (preferencialmente em cores preto e branco).
- 2º.** Deve ser efetuada uma **revisão cuidadosa** do texto antes de enviá-lo, para corrigir os eventuais erros de ortografia ou concordância (na dúvida consulte um dicionário).
- 3º.** Deve ser dada atenção especial à **apresentação** do currículo; a digitação é importante, não rasure ou amasse.
- 4º.** **Fotos** e remunerações só deverão ser anexadas quando solicitadas.
- 5º.** **Assinaturas** não são mais exigidas.
- 6º.** Deve estar devidamente **atualizado**.

**NOME:**  
**IDADE:**  
**ESTADO CIVIL:**  
**NÚMERO DE FILHOS:**  
**ENDEREÇO:**  
**CEP, CIDADE, ESTADO:**  
**E.MAIL:**

**OBJETIVO**  
 (cargo ou função pretendida)

**FORMAÇÃO ACADÊMICA**

- Relacione o período e as Instituições de Ensino onde estuda, ou estudou.
- Inicie sempre pela última Instituição de Ensino  
 ex.: **Pós – Graduação:** (nome do curso)  
 (nome da Instituição de Ensino) – (ano de participação ou conclusão)  
**Graduação:** (nome do curso)  
 (nome da Instituição de Ensino) – (ano de participação ou conclusão)  
**2º Grau:** (nome do curso)  
 (nome da Instituição de Ensino) – (ano de conclusão)

**TRAJETÓRIA PROFISSIONAL**

- Relacione o período e as empresas onde já atuou e o cargo que ocupou.
- Inicie sempre pela última empresa
- ex.: 06/99 – atual Empresa X  
 03/98 – Empresa Y

**RESUMO DAS QUALIFICAÇÕES**

- Descreva sucintamente as principais atividades/responsabilidades que lhe foram atribuídas.
- Aponte suas competências/prontidão.

**EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL**

- Relacione as escolas, os cursos, as empresas, os intercâmbios e outras experiências adquiridas no exterior.

**CURSOS COMPLEMENTARES**

- Relacione o curso, o período e as Instituições que promoveram cursos de aperfeiçoamento profissional.
- Inicie sempre pela última Instituição – limite o número em 5 eventos.

**IDIOMAS**

- Relacione o período e as Instituições de Ensino onde estuda, ou estudou.
- Inicie sempre pela última Instituição de Ensino
- Coloque o nível de aperfeiçoamento (básico, intermediário ou fluente)

**INFORMÁTICA**

- Relacione os aplicativos que você possui conhecimento e, se possível, coloque o nível de aperfeiçoamento.

## COMO PARTICIPAR DE UMA ENTREVISTA

Algumas informações que podem estar colaborando para sua performance durante a entrevista:

**1º.** Tente descobrir o máximo possível de informações sobre a empresa na qual você concorrerá à vaga, buscando saber como é sua cultura, seu estilo e como são os seus funcionários.

**2º.** Chegue ao local da entrevista, ou teste, com 15 minutos de antecedência.

**3º.** Antes de chegar ao local da entrevista respire profunda e calmamente.

**4º.** Olhe de frente para o entrevistador, isto transmite firmeza e credibilidade ao interlocutor, e demonstra que você tem interesse sobre o que está sendo dito.

**5º.** Não se apavore! Busque orientações profissionais ou converse com pessoas que já passaram por entrevistas para poder lhe passar mais tranquilidade.

**6º.** Fique atento a todas as possibilidades para falar sobre sua carreira e suas qualificações, porém

tenha muito cuidado para não mostrar-se convencido ou exagerado. Todo ser humano tem defeitos, limitações e, também, qualidades.

Pense positivo, sua mente é uma poderosa aliada!

**7º.** Você não está indo para um campo de batalha! Tenha uma atitude mental pró-ativa! Isto demonstra autoconfiança e segurança.

**8º.** Antes da entrevista, tente imaginar todas as questões possíveis que poderão ser feitas pelo entrevistador e responda-as para você mesmo, não esquecendo que as respostas devem ser sintéticas, objetivas e consistentes.

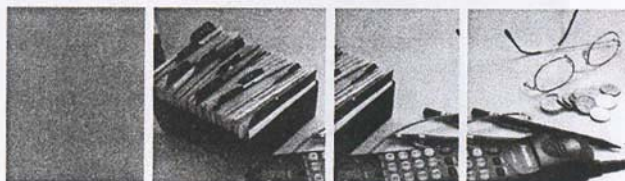
**9º.** Confira algumas das perguntas mais comuns feitas durante uma seleção:

- **Quais são** seus objetivos a curto e longo prazo?
- **Quando e por que** você os estabeleceu e como está se preparando para alcançá-los?
- **O que** você imagina estar fazendo nos próximos 5 anos?
- **O que é** mais importante para você: o di



nheiro ou o tipo de trabalho?

- **Como** você descreveria sua personalidade?
- **Como** você acha que seus amigos ou ex-chefes o descreveriam?
- **O que** você considera como seu principal ponto forte e qual seria sua maior fraqueza?
- **Quais** as qualificações que julga ter e que farão com que você seja bem sucedido no cargo que está pleiteando?
- **De que forma** você acredita que poderá contribuir para o sucesso de nossa companhia?
- Cite **três metas** alcançadas que lhe deram grande satisfação.
- **Por que** você resolveu concorrer a essa vaga?
- **Você tem** planos para continuar estudando?
- **Você** certamente já trabalhou sob pressão. Conte como foi essa experiência.
- **O que** você sabe sobre nossa empresa?
- Cite **duas** ou três coisas que você considera fundamentais em sua profissão.
- **Por que** deveríamos admiti-lo?
- **Você está** disposto a viajar?
- **O que você acha** que tem aprendido com seus erros?
- **Você se considera** uma pessoa competitiva, isto é, acha-se atualizado com as exigências do mercado?



[www.fae.edu](http://www.fae.edu)



**ANEXO X****Piero Muraro**

---

De: Interage (Leilane) [leilane@interagepr.com.br]  
Enviado em: segunda-feira, 18 de agosto de 2003 17:43  
Para: Piero Muraro  
Assunto: Parabéns!!

Curitiba, 19 de agosto 2003

Prezado Piero,

Venho através desta parabenizar a FAE, pela qualidade de seus alunos. Em nosso ultimo recrutamento para a empresa Nórdica Veículos todos os candidatos encaminhados foram desta Faculdade. Gostaríamos também de parabenizar você pela prontidão no encaminhamento dos alunos.

Nosso trabalho é facilitado e realizado da melhor forma quando contamos com o apoio de faculdades como a FAE.

Atenciosamente,

Interage Integração Empresa Escola Ltda.

## ANEXO XI

De: mara.gora@citicorp.com  
 Enviado em: quinta-feira, 3 de julho de 2003 10:32  
 Para: piero.muraro@bomjesus.br  
 Assunto: RE:



BDY.RTF

Caro Piero

Grata pela colaboracao.

Fechamos o processo de estagiarios e contratamos 2 alunos da FAE ,ou seja  
 As vagas de estagiarios foram preenchidas por esta Faculdade.

Felipe Andre Hoff  
 Carolina de Camargo Hohmann

Gostaria de salientar o alto nivel dos alunos indicados e igualmente  
 parabeniza-los  
 Pelo trabalho realizado por voces.

Grata

Maragora

**Piero Muraro**

De: Positiva RH [positivarh@vrs.com.br]  
 Enviado em: quarta-feira, 22 de outubro de 2003 14:50  
 Para: Piero Muraro  
 Assunto: Re: FAE

Piero,

A vaga está prestes a ser preenchida, provavelmente com uma aluna da FAE.  
 Gostaria de aproveitar e agradecer a colaboração e elogiar a eficiência de vocês.  
 Cordialmente,

Daniella Maito  
 POSITIVA RH

## ANEXO XII

**Piero Muraro**

**De:** Tania Jansen [tania.jansen@fiat.com.br]  
**Enviado em:** quarta-feira, 12 de novembro de 2003 07:49  
**Para:** Piero Muraro  
**Assunto:** Re: fae

Bom dia Piero,

Informamos que preenchemos na 2ª feira as duas vagas de estágio disponível na Fiat Automóveis.

Os candidatos são alunos da FAE e são eles:

Milton da Fonseca Aresta Neto - aluno de Economia  
Débora Rosana Yumi Ikoma - aluna de Economia

Agradecemos mais uma vez pelo empenho desta instituição ao nos encaminhar alunos preparados e com muita vontade em aprender a realidade do dia a dia de uma empresa.

Obrigada,

Tânia Jansen  
Fiat Automóveis S/A  
Regional Curitiba  
Fone:(041) 2141-5502



## ANEXO XIII

Nancy Malschitzky

De: Luciane Botto [lucianebotto@yahoo.com.br]  
Enviado em: terça-feira, 15 de julho de 2003 08:50  
Para: nancym@fae.edu  
Assunto: Currículo

Curitiba, 15 de Julho de 2003.

Prezada Professora Nancy,

Agradeço a sua atenção! É realmente muito bom poder contar com uma pessoa como você, que compartilha suas experiências e conhecimentos com os alunos e os orienta para o mercado de trabalho... Sem dúvida, este é um grande diferencial da FAE/CDE!

Segue anexo meu currículo, com algumas alterações.

Um abraço,

Luciane Botto

De: fernando.0011464@aluno.fae.edu  
Enviado em: terça-feira, 18 de novembro de 2003 15:56  
Para: piero.muraro@bomjesus.br  
Assunto: Empregabilidade

Piero,

Primeiramente, muito obrigado pela sua ajuda, tenho recebido propostas de estágio oriundas deste núcleo, e no momento aguardo duas respostas de entrevistas que realizei. Mesmo assim, como eu sou louco por avião, a seguinte vaga me chamou atenção:

Vaga 695 - SAAM TRANSP. AÉREOS

Mesmo que o meu perfil não seja adequado, teria possibilidade de enviar o meu currículo para eles?

Grande abraço,

Fernando Cesar  
0011464

## ANEXO XIV

Para: Maria Cecilia Ternes  
Assunto: RES: RES: vaga de estágio

M. Cecília,

Nós somos uma ponte, vc sim é quem conseguiu alcançar mais uma etapa na sua vida profissional....

Parabéns e sucesso na NB...

Abraços,  
Piero Muraro - Analista Administrativo.  
Núcleo de Empregabilidade - FAE  
Fone: 310-3179 Fax: 310-3195  
E-mail: piero.muraro@fae.edu

-----Mensagem original-----

De: Maria Cecilia Ternes [mailto:maria.100020613@aluno.fae.edu]  
Enviada em: quarta-feira, 2 de julho de 2003 14:10  
Para: Piero Muraro  
Assunto: Re: RES: vaga de estágio

Olá Piero

Hoje eu gostaria de agradecer a vc e ao núcleo pela força que me deram, e dizer que consegui a vaga na NB Fomento, sem a ajuda de vcs seria muito difícil. Valeu!!!

Cecília

## ANEXO XV

**Piero Muraro**

---

Para: fxavierdemelo@bol.com.br  
 Assunto: RES: Contato Site FAE

-----Mensagem original-----

De: fxavierdemelo@bol.com.br [mailto:fxavierdemelo@bol.com.br]  
 Enviada em: sábado, 2 de agosto de 2003 13:56  
 Para: nucleoempregabilidade@fae.edu  
 Assunto: Contato Site FAE

Nome: fabio Xavier  
 email: fxavierdemelo@bol.com.br  
 Subject: Contato Site FAE  
 Telefone: 99061497  
 empresa:  
 To: nucleoempregabilidade@fae.edu  
 Submit: Enviar  
 mensagem: Bom dia Piero... Muito obrigado por ter encaminhado meu cv para a Aurora, eles me chamaram e estou trabalhando la... muito obrigado, att Fabio

**Piero Muraro**

---

De: Marcia Vanessa Formiga Lopes [marcialopespr@hotmail.com]  
 Enviado em: sexta-feira, 16 de maio de 2003 15:25  
 Para: piero.muraro@bomjesus.br  
 Assunto: Currículo Profissional



currículo Marc  
 essa Formi Olá Piero,

Estou reevitando o meu currículo.

O meu emprego anterior, na Plotter Engenharia, eu consegui através do Núcleo de Empregabilidade e eu acredito que por intermédio da FAE terei mais chances de encontrar uma boa empresa para trabalhar e desenvolver os meus conhecimentos adquiridos no curso de graduação.

Obrigada.

Márcia Vanessa.

## ANEXO XVI

## Núcleo de Empregabilidade

### Diagnóstico Profissional / Pessoal

O mercado exige que os profissionais de hoje estejam preparados do ponto de vista técnico, gerencial, intelectual, humano e social. Precisam, ainda, solucionar com rapidez problemas cada vez mais sofisticados e específicos.

Para auxiliar e direcionar alunos e ex-alunos na conquista dessas qualidades, o Núcleo de Empregabilidade desenvolveu o Diagnóstico Profissional/Pessoal. Esse programa propõe técnicas utilizadas em processos seletivos.

A orientação e ajuda (coaching) possibilita aos participantes a identificação de seu perfil profissional e auxilia na descoberta de talentos. O resultado é o autoconhecimento e autodesenvolvimento em direção às exigências do mercado de trabalho. Consta do programa: Dinâmica de Grupo, Análise de Estilo Social/Profissional, Plano de Carreira e Entrevista Individual.

Exemplo - Silvana Cepil Bazzi, 28 anos, estudante de Administração, faz todos os cursos desenvolvidos pelo Núcleo de Empregabilidade. Na opinião da aluna, a participação nesses eventos é fundamental para seu currículo e aperfeiçoamento profissional. "Tudo o que é transmitido durante os módulos condiz com os conhecimentos vistos em sala de aula e no meu ambiente de trabalho", conta. Suas impressões sobre o Diagnóstico Profissional são ainda mais positivas. Silvana diz que conseguiu identificar suas falhas e qualidades. "Foi uma descoberta do meu eu. Senti como se tivessem tirado um xerox de mim mesma", exemplifica.

Lawrence Boing Silva, 34, ex-aluno da FAE, compartilha das mesmas impressões de Silvana. Após cursar Liderança, organizado pelo Núcleo de Empregabilidade, conseguiu melhorar seu desempenho profissional. "A qualidade da informação transmitida me auxiliou muito na prática do meu trabalho", declara. Lawrence, atualmente, desenvolve atividades nas áreas de Compras, Organização & Métodos e Recursos Humanos no Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar). O ex-aluno diz que, para tornar-se competitivo, não basta ser versátil, saber trabalhar em equipe, ter humildade, entre outros. "É preciso fazer cursos e aperfeiçoar-se constantemente", finaliza.

#### Agenda do Núcleo de Empregabilidade

Desenvolvimento de Equipes

Inscrições de 3 a 11 de setembro.

Datas: 14/09, 21/09 e 28/09.

Diagnóstico Profissional/Pessoal

Inscrições de 4 a 10 de setembro.

Data: 12/09

### Acompanhamento profissional

O Núcleo de Empregabilidade promove o programa de acompanhamento profissional, voltado para os alunos do 3º, 4º e 5º anos dos três cursos. A partir de um diagnóstico profissional, oito alunos serão selecionados e passarão cinco dias em visita técnica dentro da empresa escolhida. Ao final do programa, os alunos serão convidados a relatar aos colegas as informações mais relevantes levantadas durante a visita.

A divulgação do programa será realizada no mês de setembro, através de editais ou do site [www.fae.edu](http://www.fae.edu).

## ANEXO XVII

**DIAGNÓSTICO PESSOAL/PROFISSIONAL**  
**PLANEJAMENTO DE CARREIRA**

Nome:	Idade:
Escolaridade:	

CONSTRUINDO SEU PROJETO DE VIDA PESSOAL/PROFISSIONAL

**“ O seu sucesso depende única e exclusivamente de você”.**

Desta forma, você precisa aprender a construir o seu futuro, desenvolvendo para você o seu PROJETO DE VIDA PESSOAL/PROFISSIONAL.

Utilize para isso, tudo que teve oportunidade de aprender até aqui.

O projeto de Vida é um sonho que tem que dar certo, portanto, vamos ensiná-lo a construir de forma planejada para ampliar as suas possibilidades de realização com sucesso.

Para construí-lo pare e pense onde gostaria de estar profissionalmente daqui a cinco anos.

Esse sonho deve ser o mais completo possível, portanto deve conter:

- Ambiente de trabalho:

---



---



---

- Fatores de realização:

---



---



---

- Resultados financeiros:

---



---

- Papel que gostaria de desempenhar: ( estrutura de poder, status, etc.)

---



---

## CONSTRUINDO SEU PROJETO DE VIDA PESSOAL/PROFISSIONAL

*Esta é uma ferramenta de fácil manuseio para auxiliá-lo no planejamento de sua vida pessoal/profissional.*

Escreva abaixo o seu objetivo, para realizar seu Projeto de Vida.

---



---



---

Para atingir o objetivo acima, descreva pelo menos 3 possíveis projetos pessoais que podem ser implementado por você:

---



---



---

<b>CRITÉRIOS DE ANÁLISE DE VIABILIDADE</b>
--

Leia com atenção a definição dos conceitos abaixo e preencha os quadros relacionados à cada projeto.

- ✓ **Knowhow:** experiência acumulada. Mede a sua prontidão conceitual e conhecimentos adquiridos durante a sua trajetória profissional;
- ✓ **Motivação:** interesse/vocação, valores. Mede o quanto o projeto te agrada e o nível de satisfação que dará a você se implementado;
- ✓ **Disponibilidade financeira:** capital disponível. Mede os recursos acumulados ou possíveis de ser viabilizados por você para realização do mesmo;
- ✓ **Disponibilidade de tempo:** mede o tempo necessário para implementá-lo, analisando o prazo disponível para que seja viabilizado. Precisa contemplar a sua disponibilidade, inclusive de sobrevivência, para que ele ocorra;
- ✓ **Disponibilidade de energia:** necessidade de dispêndio de energia X o que você sabe ter disponível, para investir no seu projeto;
- ✓ **Conhecimento da área e/ou negócio:** mede o quanto você tem de informações sobre a área de negócio em que está inserido o seu projeto;
- ✓ **Facilidade de implantação:** mede o nível de complexidade do projeto e interdependência de outras pessoas, informações ou variáveis externas, que definem a possibilidade de atingir a realização do mesmo;
- ✓ **Outros:** liste aqui qualquer fator que considere relevante para os seus projetos.

**PROJETO 1:**

Dê uma nota de 0 a 10 para cada fator

<b>Knowhow</b>	
<b>Motivação</b>	
<b>Disponibilidade financeira</b>	
<b>Disponibilidade de tempo</b>	
<b>Disponibilidade de energia</b>	
<b>Conhecimento da área e/ou negócio</b>	
<b>Facilidade de implantação</b>	
<b>Outros</b>	

**PROJETO 2:**

Dê uma nota de 0 a 10 para cada fator

<b>Knowhow</b>	
<b>Motivação</b>	
<b>Disponibilidade financeira</b>	
<b>Disponibilidade de tempo</b>	
<b>Disponibilidade de energia</b>	
<b>Conhecimento da área e/ou negócio</b>	
<b>Facilidade de implantação</b>	
<b>Outros</b>	

**PROJETO 3:**

Dê uma nota de 0 a 10 para cada fator

<b>Knowhow</b>	
<b>Motivação</b>	
<b>Disponibilidade financeira</b>	
<b>Disponibilidade de tempo</b>	
<b>Disponibilidade de energia</b>	
<b>Conhecimento da área e/ou negócio</b>	
<b>Facilidade de implantação</b>	
<b>Outros</b>	

Divida a soma por 8 e obtenha o indicador de previsão de resultado para que você obtenha sucesso em cada um dos seus projetos.

Se o resultado for inferior a cinco (5), você estará investindo em áreas de risco e pode não obter sucesso, a não ser que reveja e/ou altere alguma característica restritiva.

Se o resultado for de cinco (5) a sete (7), você precisa fazer uma análise detalhada de que item interferiu no resultado final, e, principalmente, qual o impacto dessa deficiência na obtenção de resultados.

Se o resultado final for superior a sete (7), são grandes as possibilidades de sucesso do seu projeto. Vá em frente!

Analise a viabilidade de sucesso de cada projeto e trabalhe para colocá-lo em ação.

Após a análise de viabilidade realizada, sua missão agora é implementar o(s). Projeto(s). Para tanto, complete o quadro abaixo. Esse é o seu Plano de Ação. Descreva-o(s) detalhadamente.



## FASE 2 – EXECUÇÃO DO PLANO DE AÇÃO

PROJETO	O QUE FAZER	COMO FAZER	COM QUEM	QUANTO CUSTA	ATÉ QUANDO	EVIDÊNCIAS

## FASE 3 - AVALIAÇÃO

Após a definição do Plano de Ação, inicie uma pesquisa para validá-lo. Cheque cada estratégia a medida que vai agindo para implementá-lo, revendo-o sempre.

Durante a realização de sua estratégia, você pode perceber que alguns dos seus planos precisa ser revisto ou abandonado, ou, ainda, que as suas projeções foram otimistas e o(s) mesmo(s) parece(m) menos promissor(es) do que você avaliava inicialmente.

Acione imediatamente o Projeto que lhe parece mais viável, embora não fosse preferido como plano alternativo, de acordo com a tabela acima.

Um objetivo para ser implementado com sucesso, precisa atender a alguns critérios.

Listamos abaixo, para facilitar sua análise, os fatores para verificação de objetivos.

Verifique se o seu objetivo atende aos seguintes requisitos de boa formulação.

Para ser eficaz, ele precisa atender aos seguintes pontos:

- ❖ *Privilegiar as quatro áreas de impacto em sua vida:* biológica, intelectual/técnica, afetiva/social e de capital.
- ❖ *Ser fixado de forma construtiva.* (Se o seu objetivo é “não “ ser mais assim “ou “ não fazer mais isso, mude seu foco para como você quer ser e o que você quer fazer).
- ❖ *Estar sob o seu controle (depende de você):*
  - ◆ Fixe evidências que permitam verificar para onde está caminhando, se a direção e o tempo estão corretos.
  - ◆ Defina sempre os prazos, os resultados esperados e, sobretudo, como irá monitorar para alteração de curso quando necessário.